AIDE AU REVENU

AU

NOUVEAU-BRUNSWICK

OBJECTIF 1990

PAR : ROGER LÉVESQUE

MINISTÈRE DE L'AIDE AU REVENU

NOUVEAU-BRUNSWICK

MARS 1987

""Feet on ground, feet on ground"
so I always heard it sound,
when my soul so light and bright
swung itself into the height.
Life's revenge will catch you soon,
if you try to reach the moon.
"Feet on ground, feet on ground",
so your triumph-hymn should sound".

POÈME PAR : HANS WILHELM KAALUND

TABLE DES MATIÈRES

		PAGE
A	INTRODUCTION	1
B	PORTÉE	2
C	PERSPECTIVE HISTORIQUE	3
D	ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE	7
E	AIDE AU REVENU - OBJECTIF 1990	15
E,1	MANDAT GÉNÉRAL	16
E,2	ENRICHISSEMENT DE NOS CONNAISSANCES DE LA SITUATION DES CLIENTS ET AMÉLIORATION DE NOS RELATIONS AVEC CES DERNIERS	20
E,3	INFORMATION FOURNIE	22
E,4	INTERVENTIONS	25
E,5	RÉACTION ET CONTRÔLE	29
E,6	DOCUMENTATION	33
F	PROGRAMMATION	35
F,1	PRESTATIONS SPÉCIALES	35
F,2	AVEUGLES ET INVALIDES	38
F,3	FOYERS DE SOINS	39
F,4	AMÉLIORATION, FORMATION ET PLACEMENT	41
G	PRESTATION SUR PLACE ET STRUCTURES	44
G,1	PRESTATION SUR PLACE (SERVICES)	45
G,2	PRESTATION SUR PLACE (SERVICES SUR APPEL)	56
G,3	PRESTATION SUR PLACE (PROCÉDURE D'APPEL)	57
G,4	PRESTATION SUR PLACE (STRUCTURES)	59

.../2

		PAGE
H	GÉNÉRALITÉS	66
H,1	AUTOMATISATION	66
H,2	COMPARAISON DE LA DOTATION EN PERSONNEL	67
H,3	COMPARAISON DES FRAIS ADMINISTRATIFS	73
I	PLAN D'ACTION	75

ANNEXE "A" - NORME D'ENREGISTREMENT DES CLIENTS

ANNEXE "B" - RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES AGENTS DE SOUTIEN DU REVENU

ANNEXE "C" - COMPARAISON INTERPROVINCIALE DES FRAIS ADMINISTRATIFS

ANNEXE "D" - MODALITÉS

BIBLIOGRAPHIE

A - INTRODUCTION

En effectuant la recherche pour ce projet, nous avons vite constaté la pénurie de documents concernant les normes de service pour les systèmes de sécurité du revenu. La plus grande partie de la documentation portait sur les principes ou sur les stratégies au sens large du mot.

En revanche, j'ai puisé dans la documentation connexe des renseignements qui ont grandement contribué à nourrir ma réflexion. Beaucoup de ces renseignements pourront être utiles à de nombreux autres secteurs du Ministère à des fins qui échappent à la portée du projet.

Les consultations effectuées à tous les niveaux de l'administration, auprès de groupes de clients, ainsi que sur le plan national, nous ont été fort utiles pour évaluer notre position actuelle. Je suis très confiant que les conclusions générales du présent rapport constituent une réflexion pertinente sur les observations reçues ainsi qu'un regroupement approprié de ces observations.

Je tiens à remercier le Ministère de m'avoir donné l'occasion de faire ces observations à ce stade des plus importants de la brève histoire du Ministère, de même que toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à mes travaux et offert une si généreuse collaboration au cours du processus de consultation et de rédaction.

B - PORTÉE

Pour compléter le processus d'amélioration du rendement, déjà bien engagé, nous tenterons, par l'examen de l'efficacité organisationnelle, de définir en termes d'exploitation quels sont les services et les programmes minimums inhérents à un programme de système de sécurité du revenu qui ne soit applicable qu'en dernier ressort. Dans le contexte d'un revenu annuel garanti, les objectifs, l'orientation et les résultats peuvent être fort différents.

Pour concilier les diverses responsabilités dans les structures de prestation des services, nous ferons des propositions quant à l'organisation du travail, de même que relativement aux rapports qui devraient exister entre les différents secteurs de responsabilité. Ces propositions pourront également s'appliquer à l'organisation des bureaux.

À la lumière de ces nouveaux critères, nous tenterons, dans la seconde phase du projet, de déterminer quelles sont les ressources humaines minimales nécessaires pour que soient respectées des normes acceptables en ce qui a trait à la charge et au milieu de travail.

C - PERSPECTIVE HISTORIQUE

Pour bien comprendre les circonstances entourant cette étude et certaines de ses recommandations, il importe de connaître les principaux événements ayant conduit à la création du Ministère et contribué à son évolution.

En 1976, le ministère des Services sociaux a procédé à une séparation des services qui a engendré deux Divisions, soit les Services sociaux personnels et le Soutien du revenu. On peut dire sans se tromper que lors de cette séparation il existait deux écoles de pensée, et qui ont donné lieu à la création d'un modèle de services aux orientations divergentes.

La principale divergence avait trait à l'hypothèse que les programmes d'aide au revenu ou d'assistance sociale devaient être mis en oeuvre selon un processus strictement administratif, hypothèse qui a été retenue et qui s'est reflétée dans un certain nombre de décisions subséquentes. Mais, la séparation des services étant acceptée en principe, une autre école de pensée affirmait que la mise en oeuvre d'un programme d'assistance sociale de dernier ressort devait se faire en tenant compte de certains éléments sociaux et humains fondamentaux qui dépassaient de beaucoup le simple processus administratif.

Malheureusement, c'est la notion de processus administratif qui a prévalu, et c'est dans cet esprit qu'on a affecté les ressources, bien qu'une saveur et des variantes locales aient été adoptées pour tenir compte de l'autre approche. Cela, à mon avis, est le plus important et le premier des cinq principaux événements qui ont aujourd'hui une incidence sur le Ministère. En fait, en 1976, on a confié à la Division du soutien du revenu un mandat très étroit et l'affectation des ressources (en nombre et en qualité) a reflété l'étroitesse de ce mandat.

Le modèle de prestation des services qui en a résulté, pour la période de 1976 à 1982, se caractérise par deux éléments. Tout d'abord, le chevauchement des Divisions dans la mise en oeuvre des programmes d'assistance sociale. La plupart des fonctions qui exigeaient une évaluation des besoins des clients ou de délicates interactions avec ces derniers étaient confiées tout bonnement à la Division des Services sociaux personnels, même si elles étaient directement rattachées et inhérentes aux programmes d'assistance sociale. Ces fonctions comprenaient pourtant des activités liées à l'accueil, à la détermination du type d'unité, à l'évaluation aux fins d'emploi, aux examens annuels, à la procédure d'appel et à la réponse aux besoins fondamentaux d'urgence pour les clients ayant besoin de protection.

Au cours de cette période, le développement des services sociaux personnels a été une priorité du Ministère et ce développement a été fait selon une approche sectorielle. La plupart du temps, les clients de l'assistance sociale n'étaient adressés à la Division des Services sociaux

personnels que lorsque la nature de la demande correspondait clairement aux critères de la gamme des programmes des S.S.P. La prestation de services fondamentaux de soutien social, d'encouragement, etc., n'était pas perçue, le plus souvent, comme relevant de la Division des Services sociaux personnels, et elle a par conséquent alourdi le fardeau du système de soutien du revenu.

La refonte entreprise en 1982 visait à éliminer le chevauchement des responsabilités qui avait donné lieu à de nombreux débats stériles entre les employés des deux Divisions. Il convenait naturellement de confier les responsabilités rattachées à certains programmes à la Division chargée de la réalisation de ces mêmes programmes. Ceci nous amène au deuxième événement historique important, c'est-à-dire le transfert d'une lourde responsabilité à la Division du soutien du revenu, responsabilité qui dépassait de beaucoup la capacité des ressources existantes. Ceci ne doit pas être perçue comme une critique, mais bien comme une constatation. L'adoption de nouvelles lois relatives aux Services sociaux personnels et l'ouverture de la gamme des services ont également engendré une demande accrue. En vérité, il s'agit ici du premier événement qui a amorcé le processus d'élargissement de notre mandat.

Cette réalité, toutefois, et l'accroissement général de la demande de services, nous ont obligés à accorder la priorité à certaines fonctions, avec pour résultat, au bout du compte, que nous avons été dans l'impossibilité de satisfaire aux exigences minimales prévues par les Règlements. Bien plus, nous n'avons même pas été en mesure de répondre adéquatement aux demandes en matière de services sociaux primaires, adressées à la division par suite du développement sectoriel des Services sociaux communautaires actuels.

En troisième lieu, l'élaboration du programme de formation, de perfectionnement et de placement, et la réalisation progressive de ces activités connexes au sein du nouveau ministère de l'Aide au revenu représentent un autre jalon important. L'introduction de ces nouvelles fonctions dans l'organisation et, ce qui importe davantage, dans le réseau de prestation des services, a été accueillie avec enthousiasme; mais leur pénétration est encore superficielle en raison de la nécessité d'assurer un minimum de services dans l'optique de notre rôle traditionnel.

Le quatrième événement se caractérise par le développement très positif de l'Action communautaire bénévole. Le Ministère a assumé un rôle de leader en créant une association avec le secteur bénévole afin de tirer le meilleur parti possible des ressources communautaires et de fournir ces ressources aux nécessiteux de la province. En plus de rehausser notre réputation auprès de la collectivité, le modèle proposé est celui de clients qui tentent d'améliorer leur situation et de revaloriser leur vie. Cette approche de la

prestation des services comporte ses propres limitations. La nature du travail exige certaines aptitudes pour les relations publiques et d'autres types de participation qui ne relèvent pas normalement de la Division.

Le cinquième et dernier événement est la création du Ministère de l'Aide au revenu et l'intégration des Services sociaux communautaires au ministère de la Santé. Compte tenu de la réforme gouvernementale et d'après le ton des "relevés d'emploi" (Soutien du revenu et Services sociaux communautaires), des responsabilités et travaux additionnels seront confiés au ministère de l'Aide au revenu. Ces travaux devront être intégrés, encore une fois, à nos structures locales de prestation des services et auront une incidence directe sur la charge de travail et l'élargissement correspondant du mandat.

D - ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Nous avons dit dans la partie historique qu'on avait confié à la Division du soutien du revenu un mandat très limité dans les premiers jours de la séparation des services. Le modèle adopté était très semblable à celui qui était alors utilisé aux États-Unis. Cependant, des pressions internes et externes nous ont obligés à élargir ce mandat avec le temps. Au Nouveau-Brunswick, cette évolution s'est passée surtout dans les coulisses, sans être reconnue officiellement. Cette évolution s'est manifestée par :

a) La reconnaissance des besoins en formation et l'élaboration subséquente d'un programme de formation destiné aux agents de soutien du revenu.

b) L'amorce d'une évolution des attentes du Ministère en ce qui concerne les agents de soutien du revenu.

c) L'élaboration et, ce qui importe davantage, la teneur du document intitulé "Rôle et responsabilités des agents de soutien du revenu".

d) Les efforts déployés par le Ministère pour mettre à jour et améliorer les descriptions de poste connexes.

On assiste aux États-Unis au même phénomène qu'au Nouveau-Brunswick. Au cours d'une entrevue téléphonique, Joan Carrera nous a confié :

> "Lorsque la séparation des services a été introduite, les États ont omis de définir ces éléments très importants que sont les types de services, d'interventions et d'interactions inhérents au système de sécurité du revenu". (1)

Il est évident qu'au Nouveau-Brunswick, où, à l'instar d'autres administrations ayant adopté un système de prestation de services strictement "axé sur les processus", on a constaté qu'il fallait réintroduire certains des "éléments axés sur les gens et les services". Soulignons cependant qu'une forte demande de services et qu'une insuffisance de ressources ont contribué à maintenir des éléments indésirables dans le système "axé sur les processus".

---

(1) Joan Carrera est chercheuse principale, analyste des politiques et rédactrice au U.S. Departement of Health and Human Services.

Le défi à relever consiste à établir un équilibre approprié entre les services sans empiéter sur les services fournis par les autres intervenants tout en conservant les éléments positifs du système "axé sur les processus". En outre, après une recherche et une analyse poussées sur l'évolution des tâches des travailleurs du soutien du revenu aux États-Unis, on a tiré les conclusions suivantes :

> "Le chevauchement pour les travailleurs du soutien du revenu survient plutôt relativement aux clients desservis, qu'aux tâches exécutées. Cette distinction est importante parce qu'elle démontre que les travailleurs du soutien du revenu doivent répondre aux besoins émotionnels des clients, même si ce ne sont pas leurs principales responsabilités". (1)

J'ajouterai que lorsque les tâches se chevauchent, c'est dans un but différent et cela est inévitable.

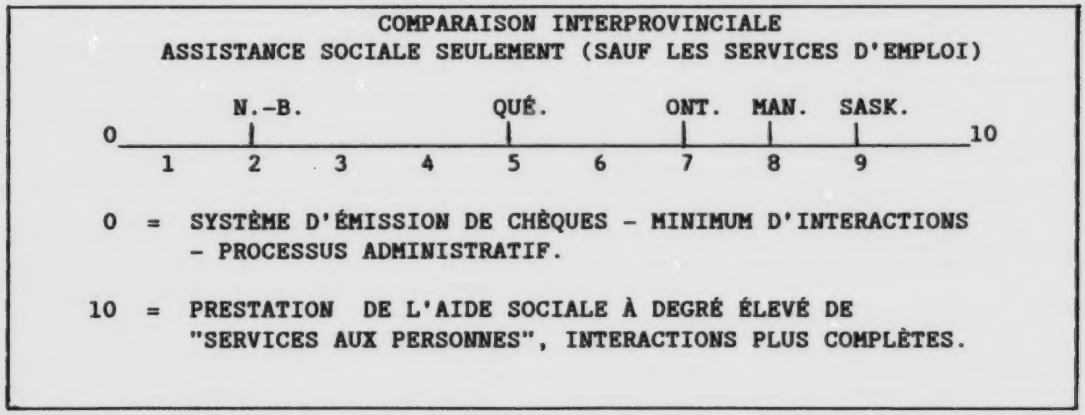
Si les recommandations formulées dans le présent document montrent clairement qu'il existe une progression vers la promotion de l'élément "personnes et services" du système, je dois faire observer que cela est compatible avec l'approche utilisée par les autres provinces. En vérité, si

---

(1) U.S. Department of Health and Human Services. Income Maintenance Work Study: A Two Way Taxonomy and Analysis - Volume 1 - Final Report, page I-8.

nous devions situer le Nouveau-Brunswick par rapport aux provinces qui utilisent un modèle distinct, la Figure 1 refléterait bien la situation. En examinant les attentes des gestionnaires en ce qui concerne l'interaction entre les clients et les employés de ces provinces, on peut affirmer que le Manitoba et la Saskatchewan connaissent leur position et n'envisagent ni ne souhaitent changer d'orientation. L'Ontario procède à une étude indépendante approfondie de son système d'assistance sociale et analyse quelques-unes des mêmes questions. Les observations recueillies auprès des membres du comité formé à cette fin, du gestionnaire et des employés affectés au projet, qui reflètent également les conclusions générales des exposés présentés, appuient de façon concluante toutes les modifications de droite souhaitées au système ontarien. L'Alberta, qui s'apprête maintenant à séparer l'Aide au revenu des Services sociaux personnels, envisage un modèle qui, selon les observations recueillies, obtiendrait la cote sept sur l'échelle. Les provinces qui ont décidé de ne pas adopter un modèle distinct auraient la cote neuf ou dix sur l'échelle.

FIGURE 1



La situation illustrée ci-dessus, alliée au fait que le Nouveau-Brunswick a été désignée comme la pire province du pays quant aux tarifs par le Social Planning Council de Toronto, n'accorde pas au système d'Aide au revenu du Nouveau-Brunswick une position très enviable.

Les autres secteurs de services n'ont pas été examinés et il n'est pas évident que l'écart serait aussi accusé si nous devions comparer nos services primaires en éducation, en santé et autres services sociaux à ceux dispensés dans d'autres provinces.

Avant de proposer des mesures correctrices, je dois faire observer qu'une tendance vers la droite se dessisne déjà (Figure 1). Cette tendance ne s'explique pas seulement par le fait que nous n'avions guère le choix sur cette question, mais aussi parce le fait que nous étions convaincus que c'était ce que nous avions à faire. Il est clair que cela répondait à une volonté politique, de même qu'aux attentes des clients. Le personnel qui doit répondre chaque jour à ces attentes doit réagir en conséquence : bien souvent, il n'est pas possible de diriger des cas vers un autre intervenant, la nature des services étant inhérente au système d'Aide au revenu, bien que dans le cadre d'un mandat plus large. Quoi qu'il en soit, nous nous en tiendrons à notre mandat principal, qui consiste à aider financièrement les personnes dans le besoin tout en tentant de permettre à ces dernières de devenir plus autonomes ou de préserver leur autonomie. Nous devons nous donner cette mission et nous appuyer sur les énoncés de valeur suivants :

"Il incombe à la société de fournir des services de soutien à ceux qui sont dans le besoin, quelle que soit la cause de ce besoin".

"La famille ainsi que les particuliers ont le droit de bénéficier des services de façon équitable".

"La discrimination sous toutes ses formes n'est pas acceptable, que ce soit envers les bénéficiaires des services ou envers les intervenants".

"Le gouvernement doit intervenir le moins possible dans la vie des clients". (1)

Voilà les conditions dans lesquelles nous avons convenu d'assumer notre rôle, et c'est dans ce contexte que toutes nos recommandations seront faites.

---

(1) Buts stratégiques et tactiques du ministère de l'Aide au revenu, 1986-1987 - Énoncés de valeur 3, 4, 5 et 6

Malheureusement, la situation actuelle ne permet vraiment pas de bien assumer notre mandat et de respecter les principes et les valeurs convenus. En raison du volume et de la demande de services actuels, nous devons insister sur le traitement pour des raisons évidentes. Quand on nous a demandés quel pourcentage du temps nous consacrons à répondre aux demandes des clients par rapport à la prise de mesures relatives aux services, du suivi ou du contrôle, les réponses données par le personnel d'intervention (les agents du soutien du revenu) se situaient entre 75 % et 100 % selon le nombre de dossiers. Cela indique que nous devons affecter un pourcentage disproportionné de nos ressources à l'entrée du système; par conséquent, nous ne nous occupons pas beaucoup de la gestion des cas.

Ces restrictions influent directement sur le personnel, ainsi que sur les clients. "Malgré les valeureux efforts déployés par le personnel, il existe des preuves concluantes que certains clients se sentent menacés et intimidés par nous et sont craintifs à notre égard" (1) . Le document d'élaboration du programme de formation, de perfectionnement et de placement porte également sur le réalignement de la culture nécessaire pour rendre le programme général d'aide au revenu plus compatible avec la culture bien articulée nécessaire à la prise d'initiatives et de mesures efficaces en matière de formation, de perfectionnement et de placement. Cette incompatibilité dans la culture présente déjà des signes de conflits dans le système de prestation des

---

(1) Cela a été confirmé par le personnel et par un groupe de clients de Moncton.

services du point de vue des clients et des employés. Il est ressorti lors des entrevues de consultation menées à Saint-Jean que nous avions déjà du mal à trouver des clients motivés, souhaitant participer aux activités visant à accroître leur autonomie. Une attitude "nous et eux" se dessine entre les employés affectés à chaque secteur. Cette attitude est aggravée par le fait que nous sommes maintenant à la deuxième année de la réalisation d'un programme de formation complet de nos agents de soutien du revenu. Cependant, après avoir constitué les modules, les employés reviennent dans un milieu où il est presque impossible d'utiliser les aptitudes nouvellement acquises.

Ces questions doivent être abordées maintenant en veillant à ce que les groupes de responsabilités soient compatibles entre eux et à ce que l'évolution et l'élargissement de notre mandat ne se reflètent pas exclusivement dans la formation, le perfectionnement et le placement.

E - AIDE AU REVENU - OBJECTIF 1990

Précisons tout d'abord que nous ne tenterons pas dans cette section d'énoncer de nouveau toutes les normes des services des programmes et toutes les normes administratives relatives à une prestation efficace des services. L'auteur tentera d'analyser quelques domaines en tentant de souligner les éléments nécessaires à un système plus complet. Les éléments évidents, ou plus particulièrement les éléments rattachés à l'administration ne seront pas énoncés de nouveau.

La plupart des éléments dont je vais parler ne sont pas nouveaux. Actuellement, bon nombre d'entre eux sont utilisés par certains employés, même si ce n'est pas évident que c'est ce que le Ministère souhaite. Je désire vous signaler que la conception du programme de formation, de perfectionnement et de placement et que le document "Rôle et responsabilités des agents de soutien du revenu" ont beaucoup contribué à l'évolution des notions avancées. Nous tenterons dans le prochain document d'exposer ces éléments de façon plus concrète et précise, compte tenu de notre obligation en matière d'administration et de prestation des services et du milieu correspondant.

E.1 - MANDAT GÉNÉRAL

Tel qu'indiqué auparavant, on a confié au début à la Division du soutien du revenu un mandat très limité. Des changements se sont produits au cours de la dernière décennie et nous nous trouvons maintenant à une étape importante, où il est devenu nécessaire d'évaluer notre position relative quant à la marche à suivre souhaitable. Naturellement, cela doit se faire en harmonie avec d'autres ministères afin d'éviter le double emploi ou la participation à une sphère d'activités qui n'appartient pas à un système de sécurité du revenu. Il est devenu évident que notre rôle en tant que "filet de sécurité" s'applique à l'intervention sociale, ainsi qu'à l'intervention financière.

Si l'on veut être efficace dans tout type d'intervention, on doit considérer l'individu comme un tout afin de s'assurer que tous les éléments fonctionnels sont en harmonie entre eux. Par contre, les indices socio-économiques traduisent bien ce que nous représentons, et ce que le système politique ainsi que la collectivité attendent de nous, tout en observant les modèles et les méthodes existant dans d'autres provinces, en s'appuyant fortement sur les audiences publiques de l'étude faite par l'Ontario. Une étude effectuée aux États-Unis conclut également :

> "Les travailleurs, les superviseurs et les gestionnaires ont rappelé pour que le rôle du travailleur du soutien du revenu représente(1)

---

(1) U.S. Department of Health and Human Services - Income Maintenance Work Study: A Two Way Taxonomy and Analysis, Volume 1 - Final Report, PAGE IV-25.

plus que l'aspect des travaux de bureau ou des finances des services sociaux, précisément à cause des interactions étroites ayant trait aux besoins fondamentaux de nourriture et d'un abri. Les tâches qui ne sont pas particulièrement nécessaires pour déterminer l'admissibilité comportent l'écoute, des explications, des instructions, de l'aide pour régler divers problèmes, la réponse à leurs questions ou leur orientation vers des services sociaux ou un organisme connexe. Ces tâches sont importantes, et elles aident les intervenants à établir de bonnes relations avec leurs clients".(1)

---

(1) U.S. Department of Health and Human Services - Income Maintenance Work Study : A Two Way Taxonomy and Analysis, Volume 1, Final Report, page IV-25.

Notre participation graduelle aux services d'emploi n'a plus besoin d'être jusfifiée ou discutée. La prestation de l'aide au revenu, dans un milieu mécanique, donnait un sentiment "d'aller nulle part" et de perpétuer la pauvreté du client dans l'esprit de celui-ci. Dans son analyse de l'avenir le professeur Macarov déclare que :

> "D'une part, de nombreuses initiatives sociales seront prises pour aider les gens à se préparer à occuper des postes et à chercher de l'emploi et, d'autre part, à les aider à accepter, sinon à aimer, leur condition de chômeur". (1)

Si nous désirons minimiser la croissance de ce dernier groupe, nous devons jouer un rôle actif dans les services d'emploi, orientation bien implantée dans la plupart des systèmes de sécurité du revenu en Amérique du Nord et en Europe. Enfin, au lieu de nous occuper seulement des conséquences de la

---

(1) The Role of New Social Initiatives Concerning Permanent Unemployment, page 9

privation et de ménager aux clients admissibles un accès au système, nous accepterons le défi d'aider ces derniers à se réaliser eux-mêmes et à devenir autonomes. Au Nouveau-Brunswick, l'objectif d'autonomie et les éléments connexes à cette autonomie sont énoncés dans le document de conception du programme de formation, de perfectionnement et de placement. Je n'ai pas donné une évaluation très détaillée des mesures semblables prises dans les autres provinces, mais il est évident que notre orientation est sûre et aussi complète que celle de la plupart des autres administrations.

Puisque nous avons des contacts étroits avec un grand nombre de familles et de personnes, nous sommes exposés à de nombreuses situations délicates auxquelles d'autres organismes offrant des services sociaux ou humains sont chargés de répondre. Par conséquent, nous devons veiller à ce que le personnel acquière et utilise des connaissances en matière d'évaluation et de détection de façon à bien orienter les clients vers les intervenants internes ou externes appropriés.

Recommandations

Tout en assumant le rôle qui lui incombe traditionnellement d'apporter une aide financière aux clients admissibles, le Ministère doit accepter et reconnaître :

a) Qu'il fait également office de "filet de sécurité" pour d'autres programmes sociaux ou pour d'autres interventions sociales.

b) Qu'il continue à offrir des services d'accès à l'emploi et des services axés sur l'autonomie à un plus grand nombre de clients, dans le cadre du programme de formation, de perfectionnement et de placement.

c) Qu'il dirige les clients en tenant compte de la tendance générale indiquée dans le document sur le rôle et les responsabilités des agents de soutien du revenu (paragraphe G, annexe 1).

E.2 - ENRICHISSEMENT DE NOS CONNAISSANCES DE LA SITUATION DES CLIENTS ET AMÉLIORATION DE NOS RELATIONS AVEC CES DERNIERS

Les renseignements émanant d'un processus administratif en ce qui a trait aux principes de prestation des services sont très superficiels. Quels que soient les besoins en évaluation pour les services d'emploi, nous nous devons d'enrichir nos connaissances des clients dans le but précis de fournir un meilleur service et d'améliorer nos relations avec ces derniers.

Nous savons tous qu'en général, les citoyens de la province viennent à nous parce qu'ils éprouvent des problèmes financiers. Puisque nous sommes un organisme dispensateur d'aide et de soins, chargé de s'assurer que les besoins fondamentaux des clients sont satisfaits, j'estime que nous avons une

obligation, sans empiéter sur le droit à l'intimité du client, de mieux connaître sa situation. Cela nous permettrait de mieux connaître le ou les véritables problèmes et nous aiderait à prendre des décisions à l'avenir en ce qui a trait à l'urgence de la situation ou des besoins fondamentaux. Ce faisant, l'approche que nous suggérons est une analyse des "circonstances problématiques" du client. Cela nous permettrait d'étudier les personnes pour lesquelles le système a été conçu initialement.

De la même façon, selon l'évaluation effectuée au paragraphe 4(4), une meilleure compréhension du ou des problèmes rattachés à la demande d'aide financière du client est nécessaire.

La notion précédente donne l'occasion d'établir des rapports positifs et une bonne relation d'aide avec le client. Tel qu'indiqué ci-dessus, certains clients se sentent menacés et sont intimidés par le système. Nous devons donc aborder cette question lorsque nous tentons d'établir une culture qui est essentielle si l'on veut que les clients soient autonomes et qu'ils jouissent d'une meilleure qualité de vie tandis qu'ils bénéficient de l'assistance sociale. Cela permettra également d'humaniser quelque peu le système pour les clients qui doivent faire l'objet d'une attention spéciale. "Il est nécessaire de corriger le déséquilibre actuel qui existe entre une bureaucratie impersonnelle massive et chaque demandeur"(1). Si cette affirmation est

---

(1) Commission d'enquête sur l'assurance-chômage - 1986, page 258

considérée valable dans le milieu de l'assurance-chômage, elle doit l'être doublement dans un programme de dernier ressort ou d'assistance sociale. Nous estimons qu'il y a une grande différence entre une personne qui est en rapport avec une autre personne et une personne qui est en rapport avec un système impersonnel. Dans le premier cas, le client sera moins enclin à abuser du système et plus porté à collaborer.

Recommandations

Tout en respectant le droit à l'intimité de la personne et les limitations imposées par notre mandat (prestation d'aide financière et de services d'emploi), il est recommandé :

a) Que notre processus d'évaluation permette une meilleure compréhension des circonstances entourant la demande d'aide financière du client et de ses "circonstances problématiques".
b) Que des rapports positifs et une bonne realtion d'aide soient établis et maintenus par l'intervenant avec ses clients.

E,3 - INFORMATION FOURNIE

Tout porte à croire qu'il s'agit d'un domaine à l'égard duquel notre approche manque beaucoup d'uniformité et est presque inefficace. Cela est bien étayé par l'équipe d'enregistrement du PAR et par les conclusions d'un projet

de recherche sur la compréhension des règles des programmes publics par le client. Les conclusions tirées par ces dernières sources sont les suivantes :

> "Il existait des preuves que les clients des programmes publics avaient une connaissance limitée non seulement des questions, mais aussi des règles régissant les programmes spécifiques et qu'ils devaient observer. Cela a également des conséquences quant à l'administration efficace du programme, puisque les clients qui ont peu de connaissances peuvent accroître le fardeau administratif du personnel chargé des programmes". (1)

---

(1) Canadian Public Administration/Administration du Canada, article par S.E. Bennett, page 468, Fall/automne 1986

Nous estimons que la nature de nos activités demeure la raison principale pour laquelle nous avons tendance à transmettre le minimum de renseignements, par crainte que cela puisse accroître la demande. Cette activité dépend également des diverses croyances ou idées que se font les gens sur la manière dont nous devrions nous occuper de nos affaires et appliquer les principes adoptés. Autrement dit, nous exploitons encore dans une certaine mesure un système mal rodé, à comparer à un système d'analyse des besoins et de réponses.

Conjointement aux recommandations précédentes, nous devons veiller à ce que des renseignements concis et fiables soient fournis aux clients en temps opportun. Cette information devrait comporter des données pertinentes sur le processus et les droits et responsabilités des clients à l'égard des prestations et des services fournis par notre ministère et des services connexes disponibles dans la collectivité. En informant mieux le client, on rend le personnel plus responsable et on accroît la satisfaction du client.

Recommandations :

Si on adopte le principe que les clients ont le droit de connaître l'ensemble de nos services et programmes auxquels ils sont ou peuvent être admissibles et la façon dont le système y est relié, il est recommandé :

a) Que les conclusions générales émanant de l'équipe d'enregistrement du PAR soient mises en oeuvre.

b) Que l'on explique au client les buts et objectifs de tous les documents qu'il doit signer ou utiliser lors de l'évaluation.

c) Que les critères et les circonstances selon lesquels d'autres prestations ou services sont fournis soient communiqués et compris.

d) Qu'on effectue un survol des relations continues aux fins de prestation des services ou de contrôle.

e) Qu'à l'aide de tous ces éléments, les principes et les valeurs adoptés par l'organisme (par la culture organisationnelle) soient bien reflétés.

f) Qu'on ait recours à des séances de groupe s'il y a lieu.

E,4 - INTERVENTIONS

Dans les sections précédentes, nous avons entrepris d'exposer clairement et en détail les genres d'interventions inhérentes à un système d'aide au revenu, soit un programme de dernier ressort. En temps que "filet de sécurité" social, nous devons adopter une approche plus globale et équilibrée de la prestation des services et fournir des services fondamentaux de counselling afin d'assumer nos responsabilités auprès de nos clients. Le counselling désigne ici un service d'aide, plutôt qu'un objectif en soi, ainsi que le but principal des besoins fondamentaux en entretien, et en général concernant les besoins matériels du client. Pour ce, on aide d'habitude le client à adopter

un processus de transition par rapport aux traitements thérapeutiques. Nous espérons que ces éclaircissements permettront de dissiper tous les doutes au sujet des attentes du Ministère, dans nos interactions avec les clients.

Les clients qui nous demandent de l'aide sont en général assez dépourvus; et souvent ils ont besoin de conseils ou d'aide objectifs de base pour trouver une solution, ou ils ont besoin d'aide pour dresser un plan d'action qui leur permette de répondre à leurs besoins fondamentaux. Sans vouloir plaire à tout le monde, en effectuant ces interventions, il importe que nous observions des principes visant à favoriser la réalisation de soi des clients et d'éviter une participation ou une identification excessives avec les clients; et, s'il y a lieu, nous devrions respecter le désir du client d'accepter ou de ne pas accepter les services. Une fois de plus, les observations suivantes sont conformes à celles pratiquées par d'autres administrations et bien ancrées dans leurs méthodes et règlements. On peut trouver un bon exemple dans le système manitobain, qui est assez compatible au nôtre. Dans l'analyse du poste du conseiller de sécurité du revenu, on trouve la fonction accessoire suivante :

"Au besoin, conseiller les clients, à savoir : établir des relations avec les clients; les aider à cerner les problèmes; les encourager à dresser des objectifs réalistes; s'entretenir avec eux des moyens à prendre pour réaliser les objectifs et tirer parti des ressources disponibles; orienter les clients de façon appropriée; et faciliter la réalisation de leurs objectifs". (1)

Dans cette optique générale, nous devons réaffirmer les objectifs et les attentes énoncés dans le document "Rôle et responsabilités des agents de soutien du ministère du Revenu". Ces objectifs sont encore valables aujourd'hui; mais nous n'avons pas encore atteint ce degré de rendement ou d'intervention. Les contraintes les plus évidentes sont naturellement la charge de travail excessive et l'incompétence.

---

(1) Income Security Counsellor Classification - Job Analysis Data, page 14 - Manitoba

Recommandations

Puisqu'il existe un besoin pour certains clients et qu'on s'attend sur le plan public et politique à ce que ces services soient fournis, afin d'améliorer la qualité de vie, il est recommandé :

a) Qu'il soit reconnu que le personnel d'intervention, sans pour cela qu'il ne participe trop, tienne compte de l'état émotif du client lorsqu'il est en contact direct avec ce dernier.

b) Que l'approche de l'évaluation à la détermination de l'admissibilité et au soutien du revenu considère le client comme une personne, en mesure de se développer, de devenir autonome et de se réaliser.

c) Que le personnel d'intervention assume effectivement toutes les fonctions exposées en détail au paragraphe G - Clients dirigés et H - Résolution des problèmes/counselling de soutien, de l'Annexe 1 du Rôle et responsabilités des agents de soutien du Revenu.

d) Qu'une fois les besoins déterminés et la demande formulée par le client, nous lui donnions des conseils sur la gestion du budget, des dettes et du ménage (1), et que nous donnions des conseils ou de l'aide à tout requérant ou prestataire ou que nous plaidions sa cause à l'égard de toutes les questions relatives à une prestation (2), et que ces responsabilités soient inscrites dans nos Règlements.

---

(1) Voir l'article 21.(1)(B)(IV) D. of the Ontario GWA Regulations

(2) Voir l'article 18(4)(C) of the Ontario FBA Regulations

E,5 - RÉACTION ET CONTRÔLE

Les variantes rencontrées à travers le pays pour les activités connexes ci-dessus se caractérisent par l'existence ou l'absence d'un système municipal. Règle générale, lorsqu'il existe un système municipal, le système provincial réagit moins et les activités de contrôle sont également touchées puisque le système municipal traite les cas les plus actifs.

Tout compte fait, l'opportunité ou la réaction des services prévus aux fins d'enregistrement et des prestations spéciales dans la matrice du PAR de la Division sont raisonnables et devraient être respectées.

En ce qui a trait au contrôle, on passe beaucoup de temps à réagir aux mesures prises par les clients, les demandes de service à l'entrée sont assez uniformes, et les activités rattachées au contrôle ou au suivi courants ne reçoivent pas toute l'attention qu'elles méritent. Au cours des dernières années, les visites à domicile aux fins d'enregistrement ont été interrompues et leur nombre a été fortement réduit pour les examens annuels. Lors de mes consultations interprovinciales, seul le Québec a négligé cette approche aux fins de contrôle et de prestation de services à un niveau pire que le Nouveau-Brunswick, alors que d'autres provinces sont encore convaincues qu'on doit accorder une haute priorité à cette activité. Toutefois, M. André Laliberté a fait la déclaration suivante :

"Les visites à domicile ont toujours constitué une méthode de contrôle, de réévaluation et de présence efficaces dans la collectivité. Maintenant que nous l'avons réintroduite dans les normes, c'est avec la ferme intention de la faire observer à l'avenir. Cela représente un changement dans nos principes; car on insiste davantage sur le client, par opposition aux modalités administratives contrôlant l'émission".(1)

Inutile de dire que le personnel local chargé d'offrir des services a reçu des commentaires semblables. Le tableau suivant élaboré à partir des données tirées du RMIS nous donne une idée de la situation des examens annuels au Nouveau-Brunswick.

---

(1) M. Laliberté est directeur provincial pour l'Ouest du Québec (entrevue)

TABLEAU 1

DOSSIERS PROVISOIRES ET DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET DE PLACEMENT	
1 à 6 mois en souffrance	3 849
7 à 12 mois en souffrance	2 384
1 à 2 ans en soufrance	2 505
2 à 3 ans en souffrance	1 055
3 ans ou plus	1 163

En toute justice, les données doivent être interprétées comme suit. Les examens annuels sont souvent effectués sans mettre à jour le fichier informatique. Un grand nombre d'examens ont été effectués par des étudiants d'été qui disposaient de valeurs douteuses au point de vue de l'établissement des rapports relatifs à la réévaluation de l'admissibilité et de la prestation des services. Un grand nombre d'examens sont effectués au bureau ou par la poste.

J'ai constaté qu'il s'agit là d'un domaine où il faut normalement faire preuve de beaucoup de discernement. Chaque client est plutôt unique. Les visites à domicile ayant pour but principal de vérifier les renseignements et les exigences en matière d'admissibilité sont forts utiles et nécessaires. Elles permettent d'apprendre au client à connaître son propre milieu afin d'identifier les services et d'entretenir des relations positives. En outre, elles facilitent le suivi pour la réalisation de soi et l'autonomie.

Recommandations

Dans nos efforts soutenus en vue de mieux gérer nos dossiers, par rapport à simplement les tenir à jour; et compte tenu du principe que notre rôle principal consiste à fournir de l'aide financière et des services connexes de façon efficace et efficiente, il est recommandé :

a) Qu'à la discrétion du personnel d'intervention et du gestionnaire concerné, des visites à domicile en guise de suivi à l'évaluation initiale et à la détermination de l'admissibilité soient effectuées pour des clients choisis.

b) Que des examens annuels soient faits dans 100 % des cas dans le cadre des programmes provisoires et de formation, de perfectionnement et de placement. Pour ces clients, l'examen comporterait des contacts directs et les visites à domicile devraient être la norme au lieu de l'exception. Cette fonction comporterait les éléments et les objectifs énoncés ci-dessus.

c) Que le responsable du cas s'occupe du suivi, en veillant à ce que les mesures qui doivent être prises par les clients ou en leur nom soient effectivement prises.

d) Que l'opportunité des services d'enregistrement et des prestations spéciales, tel que prévu dans la matrice du PAR de la Division, soit observée.

E,6 - DOCUMENTATION

Nous n'avons pas l'intention ici d'examiner tous les besoins en documentation des dossiers. Les exigences normales actuelles du système et l'équipe chargée de l'enregistrement du PAR fournissent les directives nécessaires pour la saisie de l'information la plus structurée. En outre, nous supposons qu'on notera tous les renseignements pertinents dans les registres d'évolution des cas pour les clients qui cherchent activement à devenir autonomes.

Notre rôle amélioré ou élargi ainsi que l'approche plus humaine à la prestation des services permettra d'accroître les contacts avec les clients et le besoin d'information moins structurée à leur égard. Sauf dans les cas où nous avons tenté de garder dans une certaine mesure le "filet de sécurité sociale", l'habitude de tenir un "registre du client" dans le fichier local a été interrompue dans la plupart des bureaux depuis la séparation des services. Le "registre du client" est un journal de renseignements brefs mais pertinents, qui fait également office de registre des interventions, et qui s'avère très utile dans nos efforts d'améliorer nos connaissances des clients et de contrôler nos activités. C'est également un excellent outil pour assurer la protection des clients et les responsabilités appropriées du personnel d'intervention vis-à-vis de ses clients selon les normes des programmes et des services.

Nous devons admettre qu'il s'agit d'une exigence administrative qui dépend des éléments des services précédents, "l'enregistrement des clients"; la maximisation de l'utilisation du relevé de dossier du RMIS et le respect des normes exposées en détail à l'Annexe "A" du présent rapport devraient devenir un élément nécessaire du fichier du client. On a constaté ici encore que cela est exigé par d'autres administrations et que c'est une lacune grave du système du Nouveau-Brunswick dans les cas où les dossiers sont transférés à d'autres intervenants et dans des cas où nous avons à répondre aux demandes de renseignements.

Recommandations

En raison de ce besoin évident d'une information moins structurée, il est recommandé : que "l'enregistrement des clients" permettant de tirer le meilleur parti possible du relevé de dossiers du RMIS et de respecter les normes énoncées en détail à l'Annexe "A" du présent rapport devienne un élément nécessaire du dossier du client.

F - PROGRAMMATION

La programmation n'est pas un élément couvert dans les modalités de ce projet. Cependant, lors de consultations, j'ai eu l'occasion de discuter ou de relever diverses questions intéressantes rattachées à la programmation, dont on devrait tenir compte dans l'évolution de notre environnement et de notre objectif d'améliorer les services d'une façon fiscalement responsable. Règle générale, cependant, je crois que pour l'élaboration des programmes et des politiques, on doit réaliser un meilleur équilibre entre les procédés et les résultats prévus en insistant sur les résultats. Cela devrait permettre d'améliorer l'application des normes et de rendre nos interventions plus uniformes.(1)

F,1 - PRESTATIONS SPÉCIALES

L'équipe du PAR chargée des prestations spéciales a connu passablement de succès dans ses recommandations permettant d'améliorer et de normaliser le processus administratif de la prestation des services. Cependant, il existe un point litigieux, c'est-à-dire les variantes dans les interprétations et les

---

(1) Notion soutenue par Mildred A. Schwartz - The Environment for Policy Making in Canada and the Uniteds States, pages 11 et 12 - 1981

façons de procéder qui amènent les clients à ne pas être traités de façon uniforme dans la province, voire dans un même bureau. Tout d'abord, nous devons reconnaître qu'il ne sera jamais possible de réaliser une égalité totale, car l'objectivité totale est difficile à atteindre; il en va de même pour la compréhension et l'application uniformes des objectifs et des critères des programmes, dans des conditions adverses. On doit faire preuve de discernement dans la prestation de cet élément du programme.

Toutefois, on peut apporter des améliorations en travaillant constamment à la base. J'ai constaté trois sortes d'attitudes philosophiques vis-à-vis des prestations spéciales. L'une de ces attitudes est extrême et peut être définie comme suit : "Tout est possible. Donnez au client tout ce qu'il demande. Oubliez le budget". L'attitude à l'autre extrême est la suivante : "le budget est souverain, on ne tient pas compte des besoins urgents du client"; j'ai déjà atteint mon contingent pour la semaine; le service est assuré, mais récupéré à la source à partir des prestations régulières subséquentes". Malheureusement, les opinions ci-dessus sont l'exception et nous devons les mettre à jour par des entretiens ouverts, l'échange de renseignements, l'analyse des données et le suivi par les gestionnaires.

Notre approche philosophique des prestations spéciales doit être bien énoncée, transmise à travers l'organisation aux clients et discutée régulièrement lors de toute réunion des employés et des gestionnaires. Le

principal objectif de cette approche pourrait être défini idéalement comme suit : "les besoins du client sont évalués compte tenu de l'absence ou de l'existence d'options, tout en s'assurant que le bien-être du client est assuré. Aux fins de l'aide spéciale, on peut définir une "personne nécessiteuse" comme une personne qui, en raison d'ennuis financiers, a des besoins pécuniaires qui dépassent son revenu. Cette activité doit être remplie en fonction des directives générales et des responsabilités budgétaires".

En passant, j'ajouterai que malgré nos tarifs d'assistance sociale très bas, le pourcentage en dollars par rapport à l'ensemble des prestations spéciales au Nouveau-Brunswick se compare favorablement à celui d'autres provinces qui bénéficient de tarifs plus généreux.

Recommandations

Pour uniformiser davantage les services aux clients quant aux prestations spéciales, il est recommandé que :

a) Les principes définis précédemment soient adoptés.

b) Ces principes soient l'objet d'un examen constant lors des réunions des employés et des gestionnaires.

c) La pratique consistant à récupérer d'un client des prestations qui lui avaient été accordées pour répondre à un besoin urgent soit supprimée.

d) Lors de l'élaboration de lignes directrices ou d'énoncés de politiques futures, on insiste sur les résultats plutôt que sur les processus administratifs.

F.2 - AVEUGLES ET INVALIDES

La plupart des provinces n'ont pas gardé de catégorie pour les aveugles et les invalides, depuis que les pouvoirs législatifs leur ont été transférés au début des années 70. Celles qui l'ont fait, comme l'Alberta, ont rendu le programme très visible du point de vue communautaire et politique en offrant des prestations plus généreuses que celles de l'assistance sociale ordinaire.

Au Nouveau-Brunswick, nous avons conservé la notion d'aveugles et d'invalides avec les prestations au même niveau que celles accordées en vertu du programme ordinaire d'assistance sociale. Les seules différences concernent les exemptions pour les actifs liquides, le supplément pour abri, non déduit lorqu'un client vit chez ses parents, et l'admissibilité à 18 ans.

À l'heure actuelle, ce groupe de clients n'est qu'un sous-ensemble du programme d'aide à long terme, perdant ainsi encore plus son identité individuelle. En outre, la méthode actuelle d'accès à ce programme est lourde, beaucoup trop longue (environ huit mois), très coûteuse (locale, centrale, participation du Conseil), et les résultats sont douteux. Cela demeure un domaine où nous nous faisons beaucoup critiquer parce que nos services ne sont pas axés sur les besoins. Par ailleurs, les employés éprouvent beaucoup de frustrations devant cette inefficacité.

Étant donné la tendance actuelle qui consiste à espérer utiliser les services aux invalides du RPC pour accéder directement au système d'aide à long terme et de l'examen des critères pour les autres clients, nous ne devrions plus permettre à de nouveaux clients de faire partie de la catégorie des invalides, et ainsi éliminer progressivement ce sous-ensemble du programme.

Recommandation

À la lumière de ce qui précède, il est recommandé d'appliquer la clause des droits acquis aux clients qui font actuellement partie de la catégorie des aveugles et des invalides, mais de ne plus permettre à de nouveaux clients d'en faire partie.

F.3 - FOYER DE SOINS

La pratique et l'entente courantes avec le ministère de la Santé et des Services communautaires en vertu desquelles nous déterminons l'admissibilité initiale commencent à comporter des contradictions. Tout d'abord, nous ne

savons pas très bien quels pouvoirs législatifs régissent nos services; les règles et les caractéristiques de la clientèle changent constamment; et la motivation à faire un bon travail est faible à cause de l'absence de propriété et de suivi.

Lors d'une vérification antérieure, le bureau du contrôleur a recommandé que ce programme devienne plus ou moins un programme assuré au-delà du niveau OAS/GIS. Cette pratique est utilisée en Alberta et si elle était employée au Nouveau-Brunswick, il en coûterait 9,5 millions de dollars en plus pour fournir les mêmes services.(1) Le ministère de la Santé et des Services communautaires appuie cette décision et convient qu'elle rendrait l'administration beaucoup plus commode et stable aux yeux des clients.

Entre-temps, si l'on maintient le système actuel, on peut penser à juste titre que le personnel de l'Aide au revenu, qui possède la compétence voulue pour déterminer l'admissibilité et le degré de participation des clients aux programmes financiers, devrait jouer un rôle plus important dans l'administration et l'exécution de ce programme, de manière à maximiser, pour le bénéfice de la province, la composante revenus de l'équation.

Recommandations

Dans l'ordre de priorités suivant, il est recommandé :

a) que les ministères de la Santé et des Services communautaires et de l'Aide au revenu fassent une proposition conjointe au gouvernement et recommandent l'approche albertaine comme un service élargi, ou

---

(1) Note de service en date du 16 février 1987 provenant de Ronald Crawford, Directeur des Services des maisons de soins, ministère de la Santé et des Services communautaires.

b) que le Règlement du Bien-être social soit modifié de façon à refléter notre responsabilité en ce qui a trait aux lignes directrices à élaborer et à convenir avec le ministère de la Santé et des Services communautaires.

c) que notre responsabilité soit élargie de façon à inclure le suivi aux premiers contrôles d'admissibilité et aux contrôles permanents, conjointement avec l'administration des foyers de soins.

d) qu'une proposition visant à obtenir les ressources appropriées pour réaliser ce qui précède soit élaborée et présentée conjointement par le ministère de la Santé et les Services communautaires et par le ministère de l'Aide au revenu.

F.4 - FORMATION, PERFECTIONNEMENT ET PLACEMENT

En raison du nouvel ensemble de dossiers, caractérisé par une forte représentation des clients, et puisque le vieux système n'a pas été très efficace pour éliminer les cycles de dépendance et de pauvreté, on a entrepris des recherches en vue d'améliorer le système. Nous sommes assez confiants que les ententes générales et spécifiques négociées à l'échelle nationale avec les provinces, et plus particulièrement notre concept relatif au programme de formation, de perfectionnement et de placement, avec ses quatre participants, sont une étape importante dans la bonne direction.

Dans une étude effectuée à Chicago sur le comportement et le déplacement des bénéficiaires, on a conclu que :

> "Les programmes d'aide générale devraient davantage tenir compte de la diversité des dossiers et comporter diverses stratégies d'affectation appropriée des ressources de façon que les bénéficiaires qui en tireront partie en toute probabilité seront aidés".(1)

C'est en tenant compte de ce principe que nous avons adopté la structure actuelle du programme et les stratégies ou les mesures spéciales pour le programme de formation, de perfectionnement et de placement. Dans cette section, je ne vous ferai part que de certaines des conclusions importantes d'une grande étude, effectuée aux États-Unis par l'Urban Institute. Cette étude examine les facteurs qui influent sur l'efficacité des programmes de motivation au travail qui, à mon avis, devraient être considérés dans le cadre de la programmation et de la réalisation de notre programme de formation, de perfectionnement et de placement.

> "Accroître la prise de conscience et la réalisation des objectifs. Mettre l'accent sur le counselling et travailler davantage avec les clients peu enthousiastes au lieu de les ignorer. Insister sur la communication d'aptitudes et d'activités de recherche d'emploi aux clients eux-mêmes". (2)

---

(1) Public Welfare - Spring 1986, page 32, article "Reexamining the Role of General Assistance".

(2) Réalisation du programme d'emploi du Bien-être social : octobre 1979, pages 211 et 212 - An Institutional Analysis of the Work Incentive (WIN) Program par John J. Mitchell, Mark Lincoln Chadwin, Demetra Smith Nightingale.

> "Insister sur le développement des emplois orientés vers les clients. Expérimenter avec la formation élargie en établissement. Obtenir un ensemble plus riche de services de soutien. Améliorer les liens critiques avec les services de soutien du revenu". (1)

Le dernier point est bien souligné dans la section suivante du présent rapport sur la prestation des services sur place. Nous avons inclus dans le premier énoncé un domaine que nous devrions améliorer. Actuellement, on insiste sur l'amélioration de l'auto-suffisance du client par rapport à l'autonomie. J'estime qu'on devrait accorder la priorité à ce dernier objectif tout en tentant d'atteindre le premier. Cela permettrait de dissiper toute mauvaise interprétation et d'accroître la responsabilité, et aurait probablement pour résultat de faire sortir plus de clients du système sur une base permanente.

Recommandations

a) Il est recommandé que la prise de conscience des objectifs dans le cadre du programme de formation, de perfectionnement et de placement soit améliorée et modifiée, de façon que l'autonomie des clients soit le principal objectif.

b) Il est recommandé que l'on tienne compte du fait que 50 % des nouveaux emplois créés au cours de la dernière année sont des emplois à temps partiel.

---

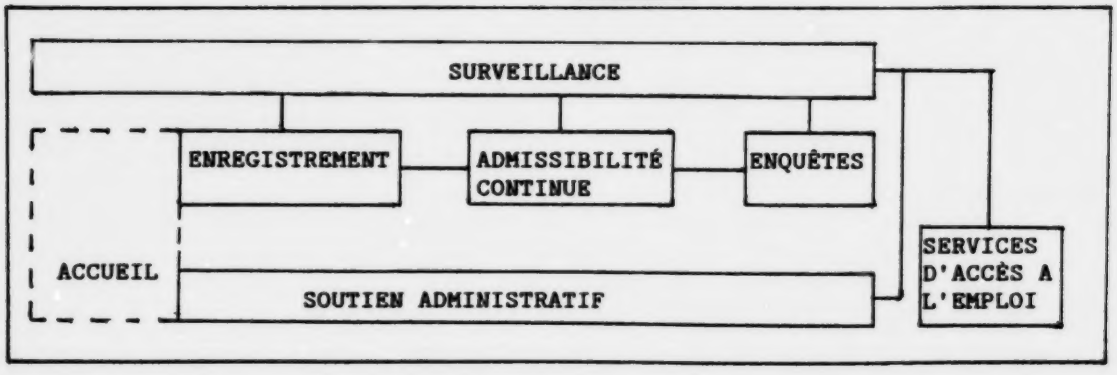
(1) Réalisation du programme d'emploi du Bien-être social : octobre 1979, pages 211 et 212 - An Institutional Analysis of the Work Incentive (WIN) Program par John J. Mitchell, Mark Lincoln Chadwin, Demetra Smith Nightingale.

G - PRESTATION DES SERVICES SUR PLACE ET STRUCTURES

Depuis la séparation des services, nous avons fait l'expérience de divers types d'approches de la prestation des services; mais dans la plupart des cas, ces approches ont été caractérisées par les pratiques suivantes. Nous avons tendance, tel qu'indiqué à la figure 2, à organiser et à attribuer les travaux selon la spécialité ou selon l'endroit où ils s'insèrent dans le processus. La plupart des expériences ont été effectuées au niveau de la surveillance en changeant les rapports des cases elles-mêmes, au lieu de modifier les limites entre les cases.

Ce genre de production à la chaîne est très efficace pour la prestation de services de type administratif, car il nuit à l'évaluation des besoins et décourage les relations entre les clients et le Ministère; car, règle générale, le client est affecté à un responsable de dossier qu'il ne connaît pas, ou encore, son dossier se perd parmi la multitude de dossiers à traiter. Cela crée un climat de méfiance, parce que les enquêtes prennent une importance démesurée dans la prestation des services.

FIGURE 2



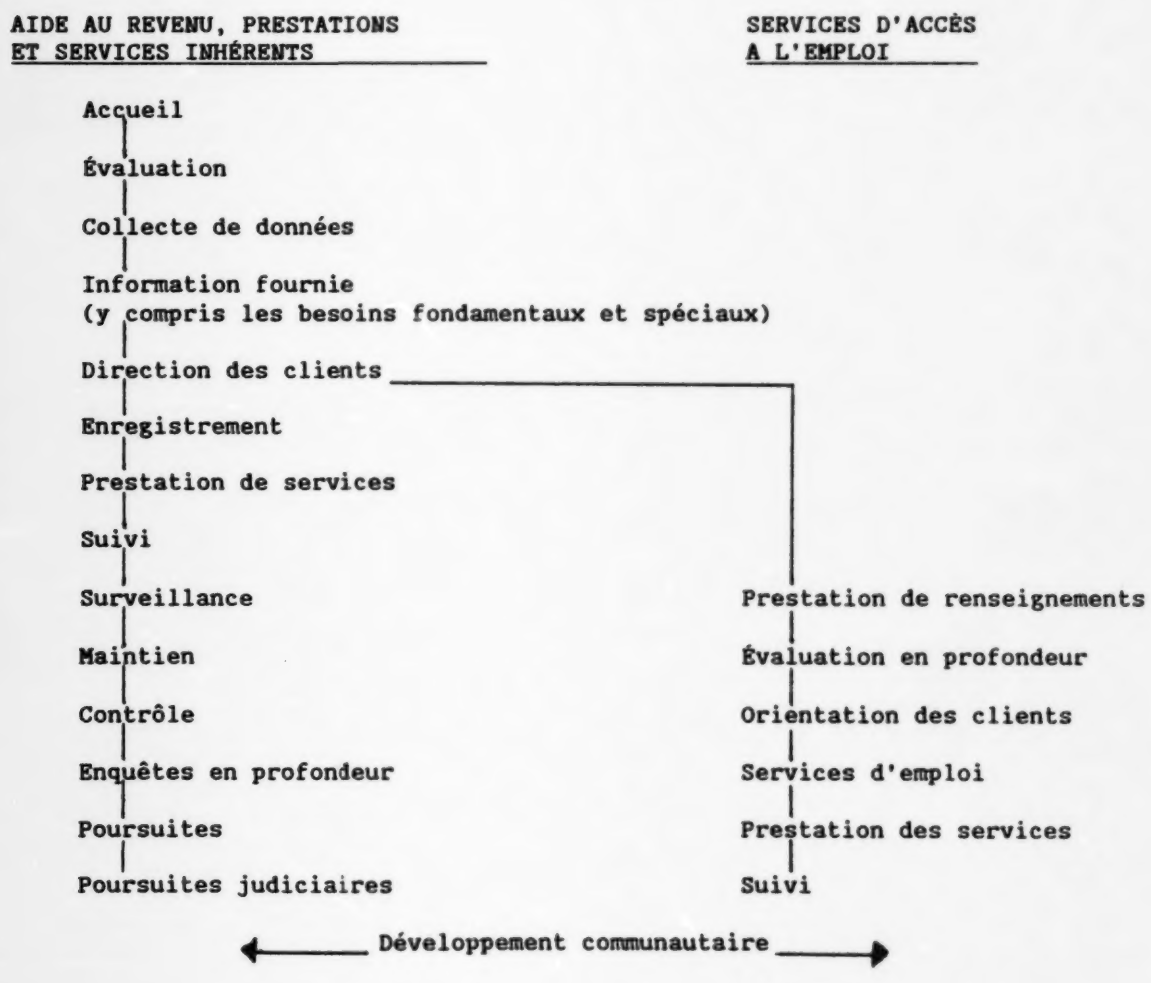
En outre, cette approche de la prestation des services ne satisfait pas les employés, en raison de leur sphère d'activités limitée. Des études dans le domaine du développement organisationnel ont révélé que le rendement des intervenants s'améliorait lorsque leur poste comportait diverses tâches et plusieurs niveaux d'aptitudes. Un meilleur rendement est également attribuable au fait que le personnel d'intervention se sent valorisé dans son travail. Le modèle actuel a un autre défaut, à savoir qu'il n'est pas toujours sûr au point de vue des responsabilités. Cela peut expliquer la frustration des enquêteurs dans le cadre du PAR. Finalement, même si toutes les ressources sont fortement utilisées, les responsabilités confiées aux employés à admissibilité continue sont énormes. À comparer aux autres groupes d'intervenants, ils influent continuellement sur un très grand nombre de vies. Par conséquent, la tâche devrait tenir compte de ces facteurs ainsi que du rôle élargi ou amélioré, recommandé antérieurement.

G,1 - PRESTATION SUR PLACE (SERVICES)

Passons d'un système administratif à un système qui encouragerait des relations positives avec les clients; le fait de favoriser des contacts plus humains et de nouvelles interventions ne sera pas une tâche facile, étant donné les restrictions et les limitations actuelles. Toutefois, le désir d'humaniser le système est nécessaire parce qu'il est inhérent à l'approche administrative; le client rencontre des facteurs impersonnels au premier contact et avec le temps acquiert un sens de sécurité semblable à celui d'appartenir à un ordre religieux, tout en éprouvant une certaine crainte de l'extérieur.

Dans mes recommandations, je tiendrai compte des restrictions, surtout dans le domaine des ressources humaines et du soutien technologique. Je tenterai de conserver les éléments efficaces du système actuel. En outre, je prévoirai une certaine souplesse afin de tenir compte des points forts, des points faibles et des besoins existant sur le plan local.

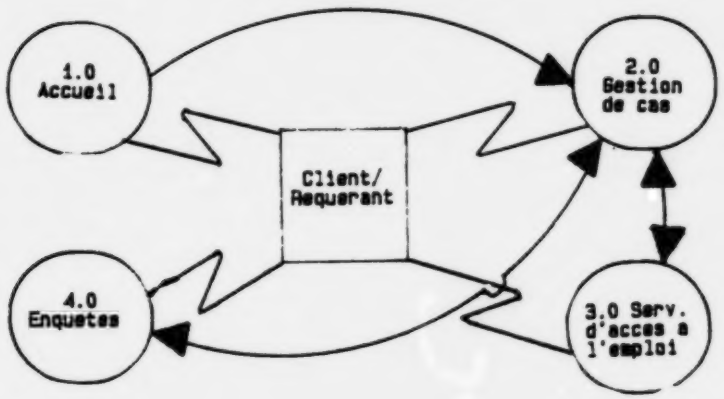
Un examen de nos activités actuelles, à un niveau élevé, à l'égard de la prestation d'une aide au revenu ou de la prestation de services laisse supposer que nous avons besoin de tous les éléments suivants dans le système :



Un modèle ressort déjà de ce qui précède parce que certaines activités sont naturellement compatibles entre elles, formant une entité naturelle. A l'aide de ma version personnelle de la méthode d'analyse structurée, définissons les groupes.

FIGURE 3

GROUPEMENT DE NIVEAU ÉLEVÉ



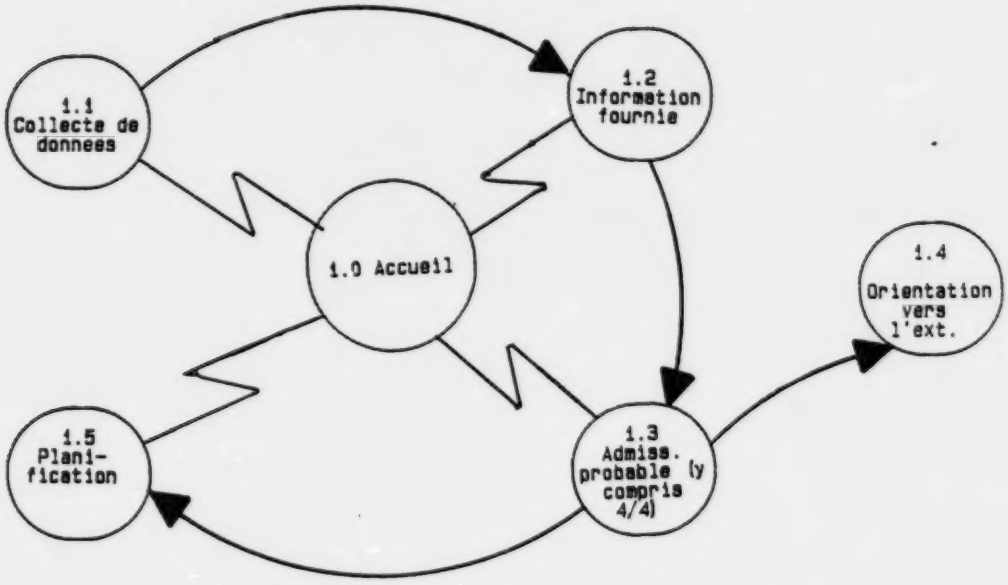
Nous devons maintenant définir pour chaque groupe le même niveau d'activités.

Le modèle favorise un accueil de niveau plutôt intermédiaire. La raison en est qu'un accueil plus complet ferait double emploi avec les fonctions qui relèvent naturellement de la gestion des cas. En outre, il reflète la réalité dans laquelle nous vivons. Plus précisément, la majorité des clients n'ont besoin que de l'aide au revenu, et notre aptitude actuelle à fournir d'autres services sur une grande échelle est limitée. En dernière analyse, cette organisation et cette structuration s'adressent à la majorité des clients qui entrent dans le système par rapport à l'exception. Par conséquent, les principaux objectifs de l'accueil devraient consister à assurer un accès

efficace aux services, y compris 4 requérants possibles et à minimiser les périodes non productives au niveau de la gestion des cas. La Figure 4 indique le niveau moyen des activités d'accueil.

FIGURE 4

ACTIVITÉS DE NIVEAU MOYEN - ACCUEIL

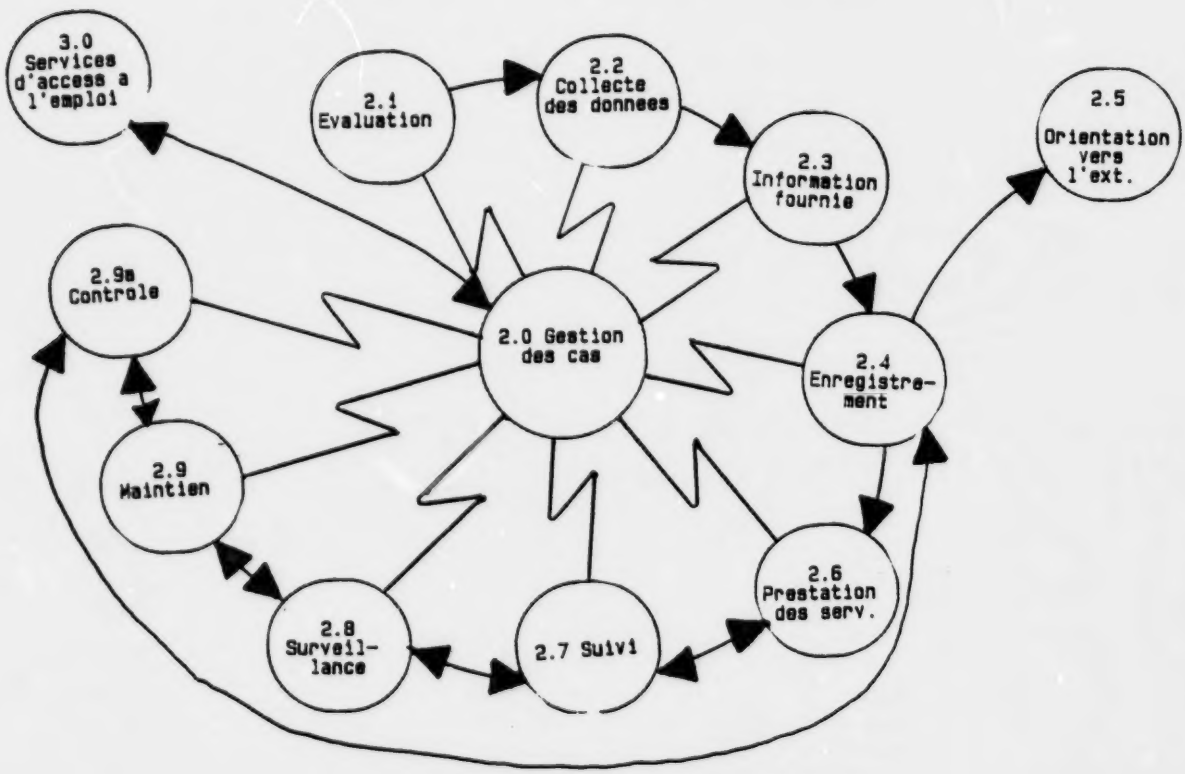


Ceci nous amène à la fonction de gestion des cas, qui est de loin la plus importante du système. Les changements importants proposés ici sont étayés par l'acceptation de la nécessité d'humaniser le système, de créer un climat de confiance et des relations d'aide entre les clients et le personnel d'intervention; d'améliorer les services et de satisfaire les employés. Plus concrètement, cette proposition porte sur le changement des limites actuelles

entre l'enregistrement, l'admissibilité continue et les enquêtes. Elle permet également d'élargir la base de dotation pour la gestion des cas, une initiative nécessaire qui, je le crains, en raison des contraintes actuelles, ne peut se faire exclusivement en accroissant les effectifs. Cela devrait également permettre d'améliorer les relations entre les clients et le personnel d'intervention, question qui fait actuellement l'objet de beaucoup de critiques. On trouvera à la Figure 5 le niveau moyen d'activités de la gestion des cas.

FIGURE 5

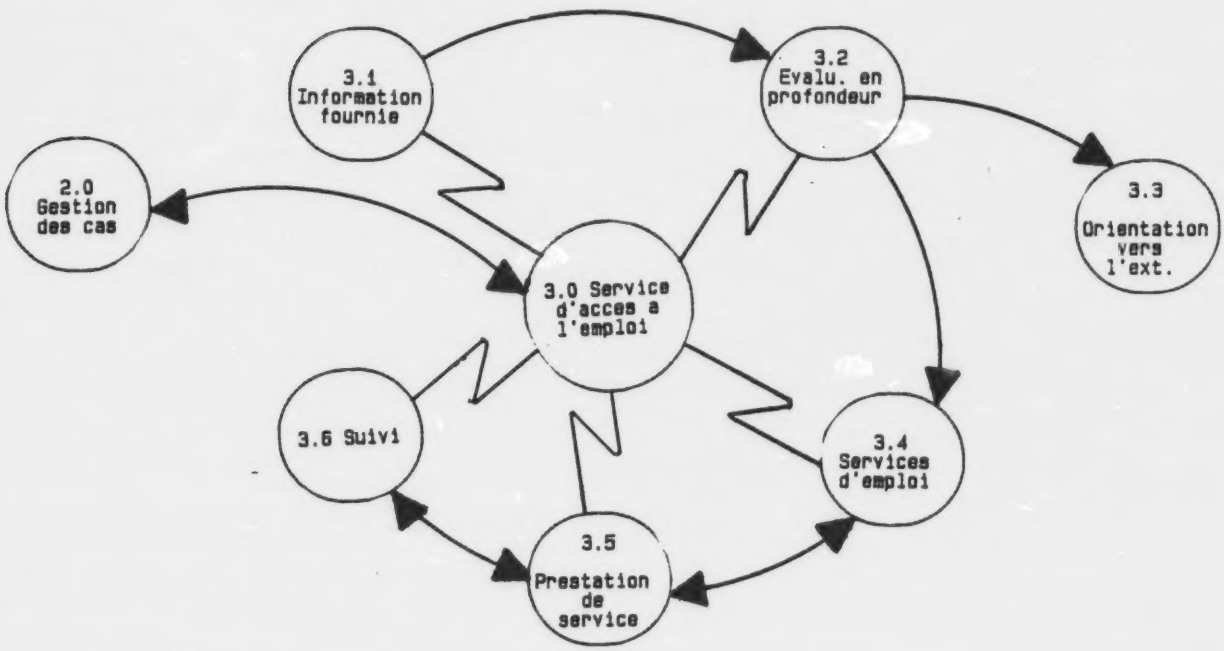
ACTIVITÉS DE NIVEAU MOYEN - GESTION DES CAS



Le groupe naturel suivant est celui visé par les Services d'accès à l'emploi, récemment mis sur pied. Puisque cet élément des services est encore en développement, ne tentons pas de définir les activités de niveau moyen. Il suffit de dire que la conception est très saine et qu'elle se compare favorablement à celle des autres administrations provinciales. Nous espérons qu'à la suite de cette réalisation, nous réussirons à affecter d'autres ressources à ce service ou à ce secteur de programme important.

FIGURE 6

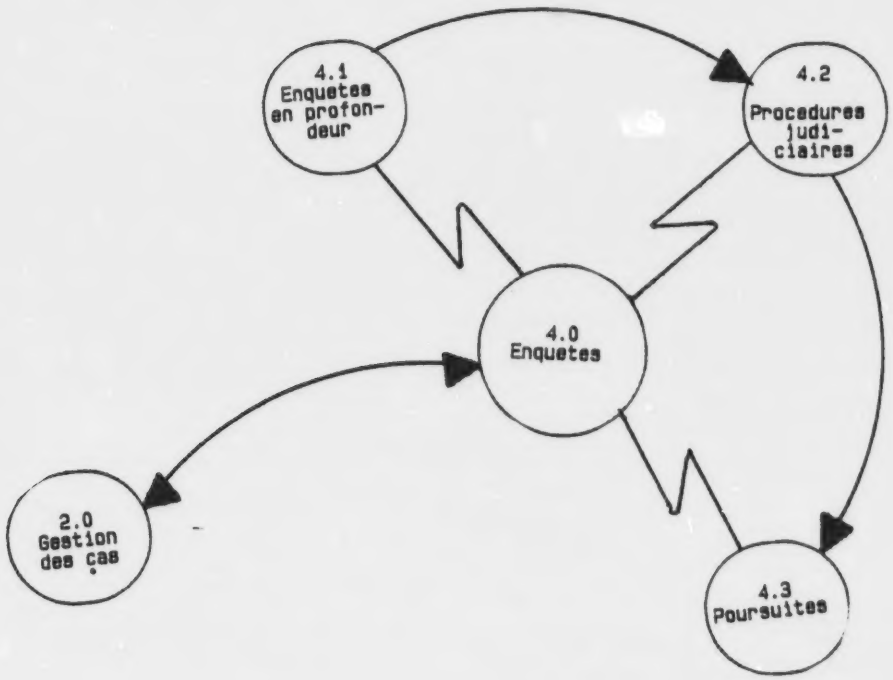
ACTIVITÉS DE NIVEAU MOYEN - SERVICES D'ACCÈS À L'EMPLOI



Finalement, la fonction d'enquête est nécessaire pour appuyer le rôle de gestion des cas, assurer l'intégrité des programmes et préserver l'intérêt de la société. Cependant, le modèle proposé ici permettra seulement de regrouper les activités qui nécessitent des techniques d'enquête évidentes ou des connaissances spécialisées. Plus précisément, les activités sont reflétées à la Figure 7.

FIGURE 7

ACTIVITÉS DE NIVEAU MOYEN - ENQUÊTES



RAISONS ET EXPLICATIONS

Le modèle proposé aux figures 3 à 7 est constitué des éléments suivants :

On a déjà dit qu'étant donné la situation et les contraintes actuelles, il vaudrait mieux à ce stade adopter une fonction de faible niveau en se fixant l'efficacité comme objectif principal pour ce segment particulier du processus.

On a proposé d'apporter des changements fondamentaux à la gestion des cas et aux enquêtes. L'un des problèmes auxquels on doit faire face immédiatement est le grand nombre d'intervenants affectés à l'admissibilité permanente et auxquels on confie beaucoup trop de dossiers. Il en résulte qu'ils ne peuvent utiliser les nouvelles aptitudes qu'ils ont acquises dans le cadre du programme de certificat, et qui sont nécessaires s'ils veulent répondre aux exigences du mandat de service amélioré. La fusion de la fonction d'enregistrement avec la fonction de gestion des cas est un objectif que nous devrions tenter de réaliser dans la plupart des cas. Exceptionnellement, le système devrait être assez souple pour permettre de garder l'enregistrement comme fonction distincte dans les grands centres, lorsque cela est justifiable. Cela permettrait de répondre à la plupart des urgences, des itinérants, des patients des cliniques externes, etc. Cela permettrait également d'accroître l'efficacité des effectifs en répartissant mieux les

responsabilités générales en matière de gestion des cas. En outre, cette façon de présenter les travaux est nécessaire si on veut faciliter l'établissement et le maintien du climat de confiance et des relations d'aide que nous tentons d'adopter dans nos interventions avec les clients.

L'élargissement de la fonction de gestion des cas de façon à inclure certaines activités assumées actuellement par les enquêteurs est également souhaitable; pour accroître la responsabilité de la prestation de nos services; pour favoriser une attitude d'aide ou de soins, sur une base d'activités plus vaste; finalement, pour donner de l'ampleur à la relation de confiance, afin de permettre au gestionnaire de cas d'avoir une vue plus globale de la situation. Nous espérons ainsi que le gestionnaire de cas sera placé dans un milieu où il pourra contrôler ses efforts au lieu de réagir exclusivement aux demandes des clients ou des circonstances changeantes.

La souplesse d'action du gestionnaire de cas sera une exigence nécessaire, surtout pour s'acquitter des tâches rattachées à la surveillance et au contrôle. Cependant, le modèle devrait permettre aux gestionnaires sur place de tenir compte des restrictions ou des préférences locales. Ce qui importe ici, c'est d'inclure ces activités dans la sphère d'activités du gestionnaire de cas et de s'assurer qu'une intervention à l'égard des services compatibles soit la règle. J'ajouterai que ce genre d'approche de la prestation des services devrait comporter des relations et une surveillance beaucoup plus étroites entre le superviseur et les employés.

La nouvelle fonction d'enquête ne sera assumée que selon des critères bien définis. Par exemple, on ne devrait orienter des clients que lorsque des poursuites judiciaires pour fraude sont souhaitables, lorsque le client doit se présenter au tribunal, c'est-à-dire lorsqu'un soutien ou que des techniques ou approches d'enquête spécialisée sont nécessaires. Celles-ci pourraient se définir ainsi, lorsque les méthodes de contrôle conventionnelles n'ont pas réussi à régler un cas. Cette approche à l'enquête est utilisée dans toutes les administrations que j'ai examinées et elle s'est révélée très efficace pour satisfaire les employés et fournir des services généraux. Autrement dit, on ne mène une enquête que lorsqu'il le faut, et on le fait objectivement, en ne s'attardant qu'aux faits et en respectant les valeurs du client. On prévoit que ce modèle permettra de réduire fortement le nombre d'enquêteurs dans le système. Selon l'expérience acquise dans les autres provinces, qui ont régionalisé ces services, on prévoit que notre effectif devrait être d'environ 15 employés pour assumer cette fonction. La prochaine phase de l'étude devrait permettre de préciser cet effectif.

Néanmoins, en raison de son caractère assez restreint, nous devrions songer à établir cette fonction dans un nombre minimum d'endroits dans la province qui pourraient, selon les mêmes critères d'orientation des clients répondre aux exigences centrales pour les cas d'aide à long terme. Afin de minimiser les déplacements et d'assurer une certaine stabilité sociale pour les enquêteurs, les services devraient être régionalisés et les bureaux ou régions qui ne peuvent se doter d'un enquêteur à temps plein à cause du faible nombre de dossiers, devraient être regroupés avec les régions voisines.

En ce qui a trait aux services d'accès à l'emploi et aux fonctions connexes, la tendance dans la province et à travers le pays veut que les services soient dispensés par un service distinct ou par des particuliers qui se spécialisent dans ce domaine. Une étude des programmes WIN effectuée aux É.-U. par l'Urban Institute a conclu que ce genre de cadre n'est pas inproductif. Au contraire, permettre aux mêmes personnes de participer à des activités dont les objectifs peuvent entrer en conflit peut devenir inproductif. Par ailleurs, des relations et des consultations étroites avec le gestionnaire des cas de l'Aide au revenu est un indice d'un rendement amélioré. L'étude précitée conclut que :

> "Des interactions plus étroites entre les services d'assistance sociale et les coordonnateurs des programmes WIN (et leurs employés semblent être une caractéristique distincte des programmes à rendement élevé".(1)

Cela explique pourquoi les flèches aux figures 3, 5 et 6 pointent dans les deux sens entre les fonctions de gestion des cas et les services d'accès à l'emploi. Nous estimons aussi que cette relation permettra de rehausser la culture inhérente à la prestation d'aide au revenu à un niveau compatible nécessaire pour offrir des services d'accès à l'emploi. Par conséquent, on prévoit que l'attitude "xénophobe" disparaîtra.

---

(1) Réalisation du programme d'emploi du Bien-être social : octobre 1979, pages 211 et 212 - An Institutional Analysis of the Work Incentive (WIN) Program par John J. Mitchell, Mark Lincoln Chadwin, Demetra Smith Nightingale.

Dans l'élaboration d'un modèle de prestation de services sur place, j'ai tenté de tenir compte des principes suivants :

- efficacité et bonne réaction
- simplicité pour le client
- orientation vers les clients et les services
- contacts plus étroits avec le client au besoin
- découragement des attitudes "xénophobes" entre les employés
- encouragement d'une vue plus globale de la situation du client
- séparation des fonctions lorsque les objectifs ne sont pas compatibles
- uniformité de la prestation des services

Recommandation

Étant donné notre mandat amélioré, il est recommandé que le modèle général de prestation des services sur place élaboré dans la Section G,1 soit adopté et mis en oeuvre.

G,2 - PRESTATION SUR PLACE (SERVICES SUR APPEL)

Il est évident que la permanence pour les programmes d'aide au revenu au Nouveau-Brunswick a pris une dimension non souhaitable et que le système actuel a été fortement influencé par le mandat de protection des Services sociaux communautaires et de leur perception que les autres services sociaux doivent être disponibles en tout temps.

Dans les provinces visitées où on a adopté un modèle distinct de prestation des services, aucune n'est rattachée à un système élaboré comme le Nouveau-Brunswick. Il est clair que les services sont fournis de 8 h 15 à 17 h seulement. Certaines provinces n'ont aucun service après les heures d'ouverture et d'autres disposent au mieux de systèmes locaux officieux à l'égard desquels la police locale ou d'autres organismes ont une entente avec les bureaux locaux sur la façon de régler des questions d'urgence spécifique. La souplesse ajoutée consiste en ce que certaines dépenses valables assumées ou payées par le client sans autorisation préalable seront approuvées aux fins de paiement ou de remboursement. Sinon, les clients sont censés trouver des solutions de rechange dans leur propre système de soutien favorisant le concept de la réalisation de soi.

Recommandation

Dans l'initiative générale énoncée ci-dessus, il est recommandé que chaque bureau local mette sur pied et mette en oeuvre des services de permanence officieux avec un effectif du Ministère nul ou sans effectif du Ministère tout en utilisant ses propres systèmes de services communautaires.

G,3 - DISPENSATION SUR PLACE (PROCÉDURE D'APPEL)

A partir de l'étude des plaintes effectuée avec des employés et des représentants des clients, la lenteur de la procédure d'appel dans son ensemble était la deuxième plainte la plus répandue.

Actuellement, les modalités prévoient une période de 15 jours pour que l'examinateur régional prenne sa décision. La Commission d'appel dispose de 30 jours pour entendre l'appel et d'une autre période de 15 jours pour communiquer la décision. En tout, le délai pourrait s'étendre au-delà de deux mois, ce qui est excessif.

On s'attend à ce que la nouvelle approche de la prestation des services ait des effets moindres sur le nombre d'appels. Cela aurait pour résultat des relations établies et des clients mieux informés. En outre, avec la nouvelle structure locale comportant plus du double du nombre d'examinateurs régionaux que nous avions initialement, nous sommes maintenant en mesure de réagir plus rapidement, tout en maintenant l'importance de l'impartialité dans le processus. En outre, l'introduction de la bureautique au Bureau de la Commission d'appel devrait permettre de mieux réagir au niveau de la Commission.

Recommandation

Étant donné le nouvel environnement (structurel et technique) et notre objectif d'améliorer les services aux clients, il est recommandé que les règlements et que la politique soient changés, de façon à raccourcir les périodes à 5 jours pour que l'examinateur communique sa décision et à un total de 25 jours pour que la Commission entende la cause et communique ses décisions.

G,4 - PRESTATION SUR PLACE (STRUCTURES)

Dans cette section, je ne tenterai pas d'étudier ou de commenter comment nous avons divisé la province en 13 régions et 21 bureaux. Je proposerai plutôt, selon les recherches que j'ai effectuées, une formule différente de rapport administratif.

On critique beaucoup les organismes de bien-être social dans le monde parce que leurs politiques et les valeurs de prestation des services ne sont généralement pas bien comprises ou acceptées par la collectivité. Le gouvernement est partiellement à blâmer pour cela parce que nos idées sont arrêtées et que nous croyons que toutes les responsabilités envers les pauvres reposent sur les épaules du gouvernement.

La nature humaine étant ce qu'elle est, elle a tendance à réagir différemment lorsqu'elle reçoit des services d'un organisme gouvernemental (très facile) à identifier. Bent Rold Anderson, en analysant l'organisation de la sécurité sociale, a écrit :

> Il y a une différence psychologique distincte entre recevoir un soutien économique, pratique et émotionnel d'un conjoint, d'un parent, d'un ami ou d'un voisin, et de recevoir de l'aide d'un établissement public anonyme. Dans le

---

(1) Rationality and Irrationality of the Nordic Welfare States - Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences, Nordic Enigma, hiver 1984, volume 113, page 125.

> premier cas, la possibilité d'abuser de l'aide donnée ou de demander davantage que l'autre personne peut en fait donner est limitée. Il n'en est pas de même dans le deuxième cas." (1)

Cela était clairement la notion que cela peut être avantageux de promouvoir une structure selon laquelle le gouvernement continue à jouer son rôle à l'arrière-plan, de la façon la moins visible possible, au lieu d'adopter une position bien en évidence.

Une visibilité moindre du gouvernement suppose une visibilité accrue de la collectivité. Une visibilité et une participation accrues de la collectivité ont été reconnues comme une exigence nécessaire par de nombreux chercheurs qui tentent de promouvoir des systèmes de bien-être social plus efficaces. Dans une étude effectuée au Nouveau-Brunswick pour le ministère de la Santé et du Bien-être social, M. Hubert A. Préfontaine déclare :

> "Le fait de promouvoir la participation de la collectivité doit, à notre avis, devenir une priorité des programmes à laquelle tous les employés de la Division participent.(2)

---

(1) Rationality and Irrationality of the Nordic Welfare States - Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences, Nordic Enigma, hiver 1984, volume 113, page 125.

(2) Welfare Services in New Brunswick, M.D.T. Associates, 1969, pages 38 et 296

> On doit rendre la collectivité en général plus consciente des problèmes et des besoins, et on devrait l'encourager à aider et à accueillir les personnes qui en sont isolées".(1)

Nous ne faisons que commencer à réaliser certains composants de cet objectif avec le développement de l'action communautaire bénévole. Cependant, nous devons maintenant élargir leur mandat de façon à inclure certains éléments de la prise de décision. Autrement, leur intérêt se dissipera rapidement.

Il est bien connu que l'évolution de la société au cours des dernières années exige plus des clients pour l'aide qu'ils reçoivent. Il est impératif que dans ce changement d'attitude, les valeurs et les priorités communautaires soient respectées. Jean-Bernard Robichaud a déclaré :

> "À mesure que nous élargissons notre sphère d'activités (dans notre cas devenir un "filet de sécurité" social et devenir actif dans les services d'emploi), il importe d'avoir des stratégies autonomes à l'égard des valeurs et des priorités communautaires".(2)

---

(1) Welfare Services in New Brunswick, M.D.T. Associates, 1969, pages 38 et 296

(2) Résultats d'une entrevue avec J. B. Robichaud, conseiller principal en matière de politiques auprès du C.C.S.D.

Dès 1963, la Commission Byrne a reconnu la forte participation de la collectivité à la prestation des programmes d'aide au revenu. L'objectif consistait alors à centraliser les pouvoirs en matière d'élaboration des politiques, afin de normaliser les prestations et les pouvoirs législatifs. Mais même alors, il était recommandé que :

> "Les organismes locaux agissent à titre consultatif compte tenu de la situation locale".(1)

Dans le même rapport, une forte participation de la collectivité était également préconisée dans la recommandation de mettre sur pied une Commission du bien-être social exerçant un contrôle total et une responsabilité entière sur la prestation de programmes à une époque où les dépenses représentaient moins de 10 millions de dollars par année.

En dernière analyse, lorsqu'on évalue la portée des responsabilités des commissions scolaires locales dans le système scolaire, on peut conclure très rapidement que ce domaine est très limité à comparer à la portée que notre secteur de service pouvait permettre. Pourtant, ces commissions sont mises sur pied pour tenir compte et respecter les circonstances locales. Il importe que nous nous structurions pour l'avenir en mettant les éléments et le milieu appropriés en place. Finalement, dans une récente analyse des approches utilisées pour remodeler l'État-providence, on a conclu que :

---

(1) Rapport de la Commission royale sur les finances et les taxes municipales au Nouveau-Brunswick, 1963, page 147

> "Malgré la différence dans les approches, certaines tendances communes semblent ressortir : une participation, un contrôle local, une souplesse, une aide mutuelle et un bénévolat accrus".(1)

Il est évident que ce type de changement fondamental est nécessaire si nous désirons réussir dans nos efforts de changer notre comportement et de réduire notre dépendance. Lors d'une décision récente, les démocrates et les républicains semblent avoir convenu d'un nouveau genre de réforme, c'est-à-dire : qu'il est temps d'apprendre des erreurs de notre système centralisé et de corriger ces erreurs grâce à une nouvelle participation populaire nationale, une initiative de l'état et locale et aux idées visant à réduire la dépendance".(2)

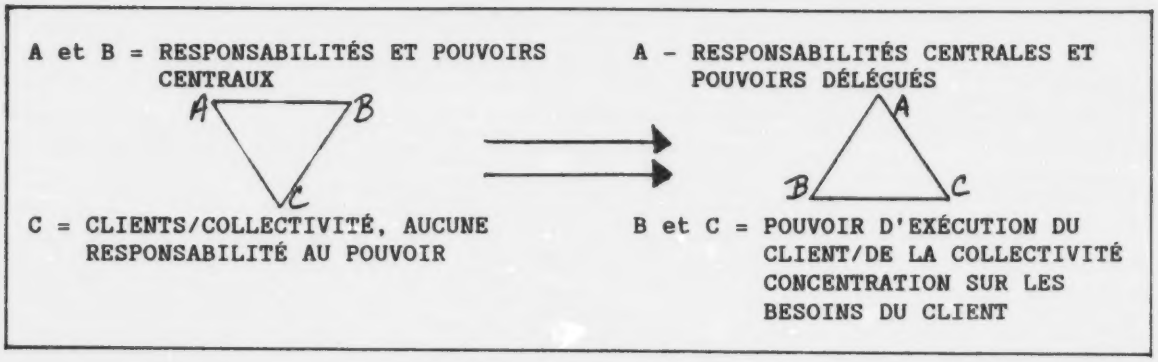
Ce que l'on propose ici est un déplacement d'un système qui se dessert lui-même à un système qui dessert les clients en ayant recours à un plus grand nombre d'engagements des clients et de la collectivité, tel qu'indiqué ci-dessous :

---

(1) Social Policy - Fall 1986, New Welfare State Models and Mixes - S.M. Miller

(2) U.S. Unites Behind Reagan: The Welfare System Needs Reform. Globe and Mail, le 12 février 1987, page A-11

FIGURE 7



Selon l'expérience yougoslave, un autre effet positif d'une telle décision consisterait en l'établissement de nouvelles ressources officieuses et bénévoles dans la prestation de services (1). Ce qui importe davantage, cela restaurerait un lien psychologique évident entre les droits et les fonctions.

Recommandations

En ce qui a trait à la tendance générale indiquée ci-dessus, puisque notre rôle ou notre mandat amélioré doit tenir compte des priorités locales dans un milieu administratif plus souple et réagissant mieux, et en respectant en outre nos efforts d'être les architectes de changements sociaux plutôt que d'être de simples dispensateurs de services, il est recommandé :

---

(1) Local Welfare Mix - Ivan Svetlik, Yougoslavie

a) que des organismes locaux faisant office de services de consultation pour chaque centre de dispensation des services soient établis pour encourager des secteurs bénévoles (mais non exclusivement) à participer. Dans cette phase initiale, les pouvoirs d'exécution par l'Action communautaire bénévole et pour les services d'accès à l'emploi seraient pleinement délégués.

Il s'agirait d'une mesure provisoire planifiée et après la compréhension et l'acceptation du rôle par la collectivité (maximum de deux ans), on passerait à la phase suivante.

b) que des commissions locales, exerçant des pouvoirs totaux d'exécution sur l'administration et la réalisation des programmes d'aide au revenu et connexes soient établies dans les 21 localités où il existe un centre de prestation de services.

NOTA : Le gouvernement continuerait naturellement d'exercer des pouvoirs législatifs sur les taux normaux des prestations et sur les politiques globales. Autrement dit, ils continuerait à assumer ses responsabilités générales, mais il déléguerait les pouvoirs d'exécution.

H - GÉNÉRALITÉS

Compte tenu de notre histoire, de notre évolution, de notre position actuelle et de notre rôle amélioré du point de vue de l'aide au revenu et des services d'accès à l'emploi, on peut assumer sans se tromper qu'il existera une pénurie de ressources dans la prochaine phase de l'étude.

Toutefois, même si le nouveau modèle de compensation des services contribue sans doute à une meilleure utilisation des ressources générales de la Division en vue de la réalisation de nos objectifs, il n'est pas réaliste de penser que l'effectif actuel (nombre et compétence des employés) serait capable d'absorber toutes les conséquences des recommandations.

C'est en tenant compte de ce résultat prévu que cette section a été élaborée de façon à étayer davantage les conclusions de la phase suivante suivant le plan d'action.

H,1 - AUTOMATISATION

Même si, au cours des dernières années, nous avons oeuvré dans le cadre d'un processus administratif, c'est surtout en raison du dévouement du personnel et de l'automatisation que nous avons maintenu une stabilité relative. Comparativement au reste du pays, nous disposons d'une système automatisé très respectable. En raison de cette position au départ, les réalisations et les améliorations futures n'auront pas d'effet sur une grande échelle sur

l'ensemble des besoins en ressources à l'égard de la prestation des services. Selon notre expérience, les clients et le personnel du soutien administratif profitent le plus des améliorations au système. Cela explique pourquoi, au fil des ans, de nombreuses positions de soutien administratif ont été reclassifiées au niveau des travailleurs du premier palier.

L'orientation générale prise par le développement des systèmes, c'est-à-dire accroître l'interface directe avec le client et le personnel d'intervention est une orientation logique qui nous permettra de continuer d'améliorer la qualité et l'opportunité des services à l'avenir, tout en tirant un meilleur parti de nos ressources.

Cependant, nos besoins changeants ainsi que les nombreuses recommandations adressées au système par le PAR exigent qu'on accorde en toute urgence une priorité à ce secteur de services pendant une période limitée. Cela comprendra une meilleure formation des usagers.

Recommandation

Il est recommandé que l'orientation générale indiquée ci-dessus pour l'amélioration et le développement des systèmes soit maintenue et qu'on donne une certaine priorité à ce secteur de services pendant une période limitée.

H.2 - COMPARAISON DE LA DOTATION EN PERSONNEL

La comparaison du rapport employés/clients avec celui d'autres provinces n'a pas été facile en raison des facteurs incompatibles déduits.

Néanmoins, le tableau suivant tente de rendre cette comparaison aussi objective que possible, en fournissant beaucoup de renseignements additionnels.

TABLEAU 2

	NOMBRE D'EMPLOYÉS ASSIGNÉS À DES FONCTIONS DE GESTION DES CAS	NOMBRE DE CAS	RAPPORT	RÉF.
Manitoba	160	23 000	144/interv.	(1)
Saskatchewan	220	30 000	136/interv.	(2)
Ontario	586	154 000	263/interv.	(3)
Québec*	1021	304 000	297/interv.	(4)
Nouveau-Brunswick	105	37 000	352/interv.	(5)

(*Sauf la ville de Montréal)

Avant d'expliquer les caractéristiques individuelles, il serait utile de savoir que les données ci-dessus excluent, pour chaque province, les employés assignés aux enquêtes et aux services d'accès à l'emploi. En outre, les exigences scolaires des autres provinces pour les employés assignés à ces fonctions sont soit des études postsecondaires, soit des études universitaires complètes.

(1),a) Situation préférée à celle du Nouveau-Brunswick, dans la mesure où un système municipal présent dans la province permettrait de répondre aux demandes de services à court terme et des clients employables. Autrement, le rapport serait encore moindre.

b) L'envers de la médaille est que des milieux de soutien de systèmes automatisés ne sont pas aussi perfectionnés que les nôtres et que des gestionnaires des cas assument des responsabilités qui pourraient être transférées à un groupe de soutien administratif.

(2),a) On a également observé en Saskatchewan qu'on pouvait confier des responsabilités au groupe de soutien administratif en améliorant (augmentant) leur rapport.

b) Les forces qui rendraient l'amélioration du rapport difficile sont la complexité extrême du programme et le désir de maintenir une approche globale pour la prestation des services.

(3),a) Le rapport de l'Ontario pourrait être grandement amélioré si les données tenaient compte du système municipal, parce qu'au niveau municipal, on estime que le rapport est inférieur à une centaine de dossiers par intervenant.

b) En outre, des fonctionnaires du système provincial expriment des doutes évidents sur la situation actuelle de la dotation en personnel et ils ont des plans concrets pour l'améliorer de 40 pour cent.

(4),a) Il est clair qu'au Québec, la première priorité est de purger le système par opposition à l'amélioration des interventions rattachées au mandat du "filet de sécurité" social.

b) Les données, cependant, ne reflètent pas la situation des employés rattachés aux fonctions d'accueil parce que, dans leur modèle, la porte d'entrée se situe du côté "main-d'oeuvre" de l'organsisation. Autrement, le rapport serait amélioré.

c) Les fonctionnaires du Ministère se préoccupent également des postes de dotation actuels et de l'inaptitude des titulaires à bien s'acquitter de leurs tâches. On songe maintenant à réaffecter les employés du secteur de la main-d'oeuvre au secteur de l'aide sociale. Les employés des deux secteurs font partie de classifications semblables et ont des antécédents et une formation compatibles.

d) Comme au Nouveau-Brunswick, leur stabilité apparente a été rendue possible par le soutien des systèmes automatisés auxquels ils ont accès.

(5),a) En plus de préciser que les données du Nouveau-Brunswick comportent des dossiers et des employés affectés au programme d'aide à long terme, je crois que les conclusions sont assez évidentes.

Dans nos efforts de redresser la situation ainsi que de prouver notre cas au Conseil de gestion, nous devrions songer à toutes les options qui nous sont offertes. Le modèle de prestation locale des services recommandé dans ce document laisse supposer que l'effectif chargé des enquêtes peut jouir d'une certaine latitude. Il y a un élément de confiance ici, mais nous devrions être conscients que nous avons environ 23 employés qui viennent surtout de ce groupe, à qui on a confié des responsabilités rattachées aux services d'accès à l'emploi et à l'action communautaire bénévole. En Saskatchewan, lorsque de

nouveaux services et de nouvelles initiatives en matière d'emploi ont été mis sur pied en 1984 avec un plan de réforme du bien-être social plus vaste, vingt nouveaux postes ont été créés pour aider à réaliser le programme. Au Nouveau-Brunswick, nous avons accepté ce nouveau défi, mais nous devrions être conscients que certaines fonctions-clés rattachées à notre rôle plus traditionnel ne font même plus l'objet de la priorité qu'elles avaient dans notre système inadéquat.

Une autre source possible de ressources humaines additionnelles peut être la réaffectation des employés des services centraux aux services locaux. En faisant les ajustements nécessaires pour les employés affectés à la prestation directe de services tels que les services de santé, le programme d'aide à long terme, l'aide aux étudiants, etc., environ 20 % de l'effectif total du Ministère sont affectés à des services centraux. La Commission d'enquête sur l'assurance-chômage a critiqué assez ouvertement le système d'assurance-chômage parce que 10 % des ressources humaines sont affectées à l'administration centrale nationale et beaucoup d'autres au niveau régional, loin des services directs(1). La comparaison peut s'avérer difficile, car un nombre fixe minimal est requis pour assurer le soutien nécessaire.

Finalement, nous ne devrions pas négliger la possibilité de transférer les ressources du ministère de la Santé et des Services communautaires à l'appui des responsabilités rattachées aux questions de cessation d'emploi en suspens. Également avec notre mandat amélioré, les économes domestiques et les employés connexes s'adapteraient plus naturellement à notre système.

---

(1) Rapport de la Commission d'enquête sur l'assurance-chômage - 1986, page 281.

Recommandation

À la deuxième phase de ce projet, le Ministère devrait élaborer une stratégie en matière de dotation en personnel qui tienne compte de ce qui précède, tout en s'efforçant de rendre professionnelles les fonctions de gestionnaire de cas et d'améliorer la classification.

NOTA : Puisque de nombreux facteurs peuvent influer sur l'augmentation du nombre de cas (facteurs économiques, déplacements de la population, etc.), la comparaison provinciale ci-dessus peut suggérer qu'il existe une certaine corrélation avec le niveau de dotation en personnel et l'augmentation du nombre de dossiers. On a tenté d'éprouver cette notion dans les bureaux de la province. Les résultats n'étaient pas concluants, parce que les variables ne sont jamais fixes; mais on dispose de certaines preuves que les bureaux les mieux dotés en personnel ont un nombre de dossiers réduit. On a trouvé ce rapport lorsqu'on a analysé l'intensité de la dotation en personnel dans les programmes WIN des É.-U. On a constaté plus particulièrement que :

> "Il est plus probable qu'une plus grande partie des personnes enregistrées soient employées dans des services métropolitains où le rapport entre les employés et les personnes enregistrées est relativement élevé qu'aux autres endroits où l'intensité de la dotation est plus faible".(1)

---

(1) Réalisation du programme d'emploi du Bien-être social : octobre 1979, page 137 - An Institutional Analysis of the Work Incentive (WIN) Program par John J. Mitchell, Mark Lincoln Chadwin, Demetra Smith Nightingale

H.3 - COMPARAISON DES COÛTS ADMINISTRATIFS

Tel qu'indiqué auparavant, on a tenté de comparer le rendement du Nouveau-Brunswick à un nombre de variables aussi élevé que possible à l'appui de nos négociations et conclusions futures.

Une fois encore, une comparaison de cet ordre n'est pas facile en raison des diverses restrictions rencontrées. Néanmoins, l'"Annexe C" ci-jointe constitue une bonne comparaison objective où des conclusions importantes sont évidentes. On trouvera au "Tableau 3" ci-dessous un résumé de cette comparaison.

TABLEAU 3

PROVINCE	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER / TOTAL DES FRAIS/DOSSIER	%
Ontario	28,28 / 507,53	5,6 %
Québec	39,51 / 523,44	4,9 %
Colombie-Britannique	23,33 / 480,60	4,9 %
Saskatchewan	37,13 / 562,03	6,6 %
Manitoba	33,93 / 441,73	7,7 %
Nouveau-Brunswick	17,00 / 450,31	3,8 %

Avant de tirer des conclusions, je dois signaler le fait que les données pour l'Ontario et le Manitoba incluent les systèmes municipaux.

Il est assez concluant que notre rapport de frais administratifs est très favorable à comparer à celui d'autres provinces, ou il peut être totalement inapproprié selon l'angle sous lequel on l'envisage. L'écart est encore beaucoup plus évident lorsqu'on ajuste les prestations du Nouveau-Brunswick à la prestation moyenne des provinces comparées. Le résultat pour le Nouveau-Brunswick serait un rapport de frais administratifs de seulement 2,9 %. Si l'on songe au fait qu'un pour cent désignerait une somme d'environ 2 millions de dollars ou 25 % du budget administratif actuel, nous devons étudier soigneusement et le plus rapidement possible la situation dans laquelle nous nous trouvons si nous voulons maintenir l'intégrité du système.

I - PLAN D'ACTION

Il est assez évident que la tâche de mettre en oeuvre toutes les recommandations précédentes est énorme et que l'importance des restrictions ne doit pas être minimisée. Nous devons aborder la question de façon stratégique en élaborant un bon plan d'action et en faisant appel à toutes les parties intéressées. De plus, il ne serait pas réaliste d'espérer obtenir tous les résultats souhaités à court terme.

On devrait tenter d'isoler un certain nombre de recommandations qui devraient constituer la base de la prochaine étape du projet. Quant aux autres, on espère que le Ministère et ses gestionnaires y songeront sérieusement dans le cadre du processus de planification et de gestion et de l'évolution normale.

En supposant que le mandat amélioré élaboré dans la Section E,1 du présent rapport soit reconnu et accepté, le plan d'action devrait comporter les éléments suivants :

1) Accepter que les recommandations provenant des Sections E,2 - Enrichissement de nos connaissances de la situation des clients et amélioration de nos relations avec ces derniers, E,3 - Information fournie, E,4 - Interventions, E,5 - Réaction et contrôle, E,6 - Documentation, F,1 - Prestations spéciales et G,1 - Prestation sur place (Services), forment la base de notre plan à court terme.

2) Constituer l'équipe de projet, dirigée par le gestionnaire du projet d'efficacité organisationnelle. Cette équipe assumerait les responsabilités :

   a) définir davantage au besoin les attentes et les exigences rattachées aux recommandations indiquées au paragraphe 1) ci-dessus, à l'aide des renseignements provenant d'autres provinces ou des renseignements déjà disponibles. Cela est nécessaire pour rendre opérationnelles les recommandations approuvées.

   b) aider à élaborer et à fournir un ensemble d'orientations, qui est un regroupement du paragraphe 2 a) ci-dessus.

   c) aider à choisir des emplacements de mise à l'essai et à coordonner les contrôles.

3) (le chargé de projet) cherche à obtenir l'autorisation de l'ensemble d'orientation, négocie avec les experts-conseils et choisit un bureau d'experts-conseils pour aider à éprouver scientifiquement notre aptitude et nos limitations à fournir les produits selon les normes convenues ci-dessus. L'objectif ici consiste à s'assurer que nous adoptions une méthode d'essai acceptable avec la technologie à l'appui.

4) (le chargé de projet en collaboration avec les consultants) en vue de regrouper les résultats et de rédiger le rapport final.

L'équipe de projet devrait comporter un représentant de l'équipe PAR d'enregistrement, en raison du caractère commun des questions, un ou deux autres représentants du système local, un représentant du Conseil de

gestion et, finalement, un représentant du bureau d'experts-conseils. Avec la priorité appropriée accordée à la dernière phase du projet, il est raisonnable de préparer et de fournir l'orientation et la documentation nécessaires d'ici la fin d'avril. On pourrait faire les essais en mai et en juin, et le rapport final suivrait.

C'est en gardant les pieds à terre que nous avons fait ces observations et recommandations.

ANNEXE "A"

ANNEXE "A"

NORMES D'ENREGISTREMENT DES CLIENTS

L'enregistrement a pour but d'assurer une continuité des contacts entre les clients et le Ministère qui dépassent les contacts des clients avec tout travailleur individuel. Il servira à organiser les idées des intervenants au sujet d'un dossier, à faciliter les futurs plans d'action et à fournir le soutien nécessaire à l'étude administrative. Il fera également office de lien nécessaire entre tous les intervenants auprès d'un client en particulier.

L'enregistrement ne devrait comporter que des renseignements objectifs et exclure les jugements de valeur, les attitudes et, avant tout, les interprétations du personnel d'intervention. Il devrait être rédigé de façon que l'intervenant soit prêt à demander au client de le lire à l'occasion.

Plus précisément, l'enregistrement devrait :

- être rédigé avec netteté et concision.
- inclure la date de la rédaction et le nom de l'auteur.
- être conforme aux faits et non à des jugements.
- préciser les raisons de la décision prise.
- se reporter à d'autres renseignements dans les dossiers au lieu de les reproduire, c'est-à-dire se reporter à un rapport d'enquête au lieu de le répéter.
- comprendre tous les renseignements quotidiens pertinents influant sur l'issue du cas d'un client.
- expliquer les décisions relatives aux rappels et ne pas remplacer le système.

En ce qui a trait aux activités quotidiennes du bureau, l'enregistrement devrait être fait dans les situations suivantes :

- lorsqu'un dossier est ouvert pour expliquer la raison et les circonstances de la demande et de la décision prise.
- lorsqu'un dossier est fermé pour expliquer la raison pour laquelle il a été annulé.
- pour justifier les changements effectués au profil de client, lorsqu'il y a un changement familial ou financier au service.
- lorsqu'on vérifie une tierce-partie, c'est-à-dire le R.P.C., l'A.-C., etc., à toutes fins utiles.
- lorsqu'une décision est donnée au téléphone à toutes fins utiles.
- lorsque le client est dirigé vers un intervenant pour préciser la raison pour laquelle il est dirigé.
- lorsqu'un plan de cas est préparé avec un client.
- lorsque les demandes spéciales du client sont approuvées ou refusées pour appuyer l'examinateur régional.

Il est recommandé que l'enregistrement soit gardé dans le système RMIS et que l'on fasse des sorties sur papier lorsque les écrans sont pleins. Celles-ci devraient être gardées indéfiniment afin de garder des antécédents complets des interactions entre chaque client et le Ministère.

ANNEXE "B"

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES AGENTS DU SOUTIEN DU REVENU JUIN 1985

PRÉPARÉ PAR : Gilles Belzile
Jean-Claude Boudreau
Robert Carroll
Roger Bourgeois
Marcelle Mersereau

TABLE DES MATIÈRES

Mandat.....01

Préface.....02

Introduction.....03

Description de tâches.....03

A. Fonctions des agents du soutien du revenu.....04

B. Rôle et responsabilités.....05

C. Aptitudes, connaissances et compétences nécessaires pour exécuter ces fonctions.....08

Conclusion.....10

Bibliographie.....12

Annexe 1

MANDAT

- Établir le rôle des agents du soutien du revenu au sein du système de prestation de la Division de la sécurité du revenu.

- Préciser les fonctions des agents du soutien du revenu.

- Déterminer le niveau de responsabilité nécessaire pour exécuter efficacement les tâches et les activités confiées à ce groupe d'employés.

- Établir, dans leurs grandes lignes, les aptitudes, les connaissances et les compétences requises de ces travailleurs d'accueil.

- Définir la nature et le niveau d'intervention des agents du soutien du revenu.

PRÉFACE

À l'automne 1983, les directeurs régionaux du soutien du revenu convenaient qu'ils devaient jouer un rôle plus actif dans le développement des ressources humaines au sein de la Division du soutien du revenu. Même si les initiatives provenant du bureau central étaient perçues comme positives, elles étaient de nature globale et ne répondaient pas aux problèmes de base particuliers de la Division du soutien du revenu. La décision des directeurs régionaux a donné lieu à un sondage exhaustif portant sur la formation, mené auprès des employés du Soutien du revenu, depuis les administrateurs de district jusqu'au personnel du soutien administratif. La formulation de principes de gestion ainsi que la définition d'une stratégie de développement des ressources humaines ont permis d'établir le cadre nécessaire à la formation d'un comité de développement des ressources humaines et d'un comité de formation. Le rôle de ces deux comités est un rôle continu. Le présent document est issu des travaux d'un sous-comité qui avait pour mandat d'examiner le rôle des agents du soutien du revenu et de fournir des lignes directrices au comité de formation.

Il existe un consensus général à l'intérieur de la Division du soutien du revenu voulant que le rôle de l'agent du soutien du revenu décrit dans le questionnaire de formation et confirmé par les employés eux-mêmes dans les résultats du sondage*, n'est pas conforme aux intentions et aux attentes initiales du Ministère à cet égard. Il semblerait que le profil du travailleur, tel qu'il se dégage en 1985, diffère des principes de base inhérents au concept de séparation, qui repose sur :

- une structure de gestion intégrée;
- une équipe responsable des services communs d'accueil, d'information et d'orientation;
- la disponibilité de programmes de soutien généraux pour tous les bénéficiaires de services sociaux sans égard aux groupes cibles auxquels ils appartiennent.

Si l'on veut évaluer de façon équitable le rôle actuel de l'agent du soutien du revenu, il faut tenir compte de l'écart entre les structures et les services existants et ceux sur lesquels repose le concept de séparation.

Puisqu'il est impossible de parler des tâches et des activités individuelles d'un groupe d'employés pris isolément, il faudra, pour qu'elle soit significative, que l'analyse tienne compte du contexte global, non seulement du système de prestation de soutien du revenu mais de ses relations avec les autres services et systèmes de prestation du Ministère dans son ensemble.

* Marcelle Mersereau, **INCOME MAINTENANCE TRAINING SURVEY REPORT**, décembre 1984, pages 5-7.

INTRODUCTION

Les fonctions des agents du soutien du revenu les placent au coeur du système de prestation de soutien du revenu. Ce sont eux qui établissent les premières communications avec les clients et, à ce titre, ils se trouvent dans la situation délicate de définir leurs besoins et d'établir leur admissibilité initiale et continue. Quelles que soient l'activité ou les tâches accomplies par ces travailleurs, la nature même de leur travail exige que l'interaction avec les clients fasse partie intégrante du système de prestation. Peu importe le genre de système qui pourrait être élaboré, il restera toujours la nécessité de servir des personnes et des familles qui connaissent de grandes difficultés attribuables à des problèmes complexes comme le chômage, la maladie et l'incapacité d'être indépendant. C'est un fait fort bien connu que lorsque des gens font face à de tels problèmes, les conséquences ne sont pas seulement d'ordre économique. Lors de la présentation de son rapport à la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement pour le Canada, l'Institut Vanier de la Famille a décrit les conséquences du chômage de la façon suivante :

> " Nous savons aussi qu'en Amérique du Nord, une majorité des personnes et des familles desservies par les agences d'aide à la famille souffrent de dépression et d'angoisse qui se manifestent par de la violence physique, des contradictions au niveau du rôle des sexes, de l'alcoolisme, des conflits matrimoniaux et familiaux reliés au chômage, au sous-emploi, à l'insécurité financière et à l'endettement."

Si l'agent du soutien du revenu n'offre pas de services de consultation professionnelle aux clients, il doit cependant faire face aux besoins affectifs de ces derniers et être en mesure de les diriger vers d'autres ressources qui pourront leur offrir des choix et des solutions de rechange. Si ces systèmes de soutien n'existent pas ou s'ils ne satisfont pas suffisamment aux besoins de la clientèle des services sociaux, le rôle des agents du soutien du revenu devient plus difficile et les conséquences peuvent être négatives tant pour les clients que pour les employés.

DESCRIPTION DE TÂCHES

Les descriptions de tâches, c'est bien connu, ne décrivent pas toujours toute la portée d'un poste en particulier. Très souvent, les aspects complexes d'un travail sont trop simplifiés et difficiles à mesurer. En 1981, le Secrétariat à la Santé et aux Services sociaux américain a terminé une étude à l'échelle nationale sur les travailleurs du soutien du revenu, dans laquelle les chercheurs ont constaté que les descriptions de tâches officielles ne représentaient pas toute l'ampleur ou la portée du travail des agents du soutien du revenu aux États-Unis.*

* U.S. Dept. of Health & Human Services, Office & Research and Statistics, **INCOME MAINTENANCE WORKER STUDY : A TWO WAY TAXOMONY AND ANALYSIS**, Volume 1 - Final Report P. V1 - V2.

Cette étude est allée encore plus loin et a soutenu que les descriptions de tâches simplifiaient trop les postes des A.S.R. en omettant de préciser les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour prendre des décisions fondées sur des règlements complexes, en constante évolution, touchant les multiples programmes, pour communiquer avec des clients en état de stress et pour faire face à des conditions de travail quelquefois défavorables.

On suggère d'aborder le problème de la façon décrite ci-dessous afin de mieux préciser le rôle et les responsabilités des agents du soutien du revenu et d'en arriver à une conception plus claire des attentes de la direction et des employés. L'analyse sera divisée en trois sections, comme suit :

A. **FONCTIONS DES AGENTS DU SOUTIEN DU REVENU**

B. **RÔLE ET RESPONSABILITÉS**

C. **APTITUDES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR EXÉCUTER CES FONCTIONS**

A. FONCTIONS DES AGENTS DU SOUTIEN DU REVENU

Bien qu'il soit difficile d'analyser le rôle des agents du soutien du revenu sans savoir précisément quels changements la réforme apportera à la Division du soutien du revenu, on peut supposer à ce stade, sans risques d'erreur, qu'il sera encore nécessaire de faire l'évaluation des demandes d'aide sociale et d'exercer une surveillance constante des clients afin d'assurer la conformité à la Loi sur le bien-être social et aux règlements. Les tâches et les activités relatives à ces deux fonctions premières peuvent varier légèrement selon la structure de l'organisation; la différence, cependant, devrait être de nature quantitative plutôt que fondamentale. Une autre constante de ces responsabilités premières est l'importance de la relation entre le client et l'employé. Toute modification dans l'orientation ou à un programme, à l'exception des modifications à la Loi sur le bien-être social ou à ses règlements, devrait être ajoutée aux responsabilités premières et non les remplacer. Il est important, à cette étape-ci, de reconnaître que la portée et l'importance des fonctions de l'agent du soutien du revenu ont évolué. Ce qui était autrefois une approche presque bureaucratique de la prestation d'une aide financière n'a plus sa raison d'être. Si les fonctions touchent d'abord l'aspect financier par opposition à l'aspect social, la dynamique humaine qui sous-tend le système de prestation d'aide sociale ne peut être ni ignorée ni minimisée. Si l'on garde ces grandes lignes à l'esprit, les tâches et les activités qui suivent semblent décrire les fonctions premières des agents du soutien du revenu :

- entrevues avec les clients
- évaluation de l'admissibilité des clients
- prestation des renseignements à la clientèle et au public
- évaluation de l'aptitude des clients à exercer un emploi
- évaluation des besoins particuliers des clients
- vérification des données
- orientation des clients
- résolution de problèmes et consultation de soutien
- gestion des dossiers
- enrichissement du travail

Si l'on prend pour acquis que les fonctions décrites ci-dessus resteront sensiblement les mêmes, il semblerait juste que le comité de formation élabore un programme qui intégrerait ces aspects fondamentaux du travail. Cependant, il faudra prévoir du temps pour assurer la formation dans des secteurs qui n'ont pas encore été établis par le Ministère ou la Division, notamment le besoin de formation qui découlera du programme de bureautique et d'amélioration du système R.M.I.S. ainsi que des nouveaux rôles possibles reliés au programme touchant l'engagement et la formation des employés. On trouvera le détail des fonctions énumérées ci-dessus dans l'annexe 1.

B. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

Bien que les diverses fonctions énumérées dans l'annexe 1 décrivent les tâches et les activités exécutées par les agents du soutien du revenu, elles ne touchent pas aux concepts de base inhérents au rôle de l'agent du soutien du revenu relativement à la prestation des programmes de sécurité du revenu du Ministère. Il est important d'établir les divers niveaux d'intervention assurés par notre personnel d'accueil afin que tous les niveaux de gestion, et les employés eux-mêmes, soient l'objet de critères d'évaluation du travail similaires. Il est également souhaitable que soient clairement définies les limites entre les divers niveaux de services afin qu'il n'y ait pas de répétition ni de chevauchement des responsabilités parmi les diverses catégories d'employés au sein de la Division et de l'ensemble du Ministère :

> " Chaque profession d'aide a besoin d'examiner les cas qui la concernent avec son propre cadre de référence. Ce cadre devrait refléter le but de la profession et lui donner un outil qui lui soit unique pour traiter ces cas."*

Les concepts suivants tenteront d'établir le rôle et les responsabilités des agents du soutien du revenu par rapport à leurs fonctions.

* Allen Pincus, Anne Minohan, **SOCIAL WORKER PRACTICE : MODEL AND METHOD**, F.E. Peacock Publishers Inc., Itasca, Illinois, page 9.

I. ENTREVUES AVEC LES CLIENTS

Le principal objectif visé par l'entrevue est d'évaluer les besoins et l'admissibilité des clients. Pour ce faire, le travailleur doit se servir de diverses techniques de cueillette de données, évaluer les sources de ces données, consigner les renseignements de façon systématique, et considérer les activités de cueillette de données en fonction des buts des programmes et des services à la disposition des clients. On doit effectuer la cueillette de données de manière à minimiser les préjugés et à assurer l'objectivité.

II. ÉVALUATION DE L'ADMISSIBILITÉ DES CLIENTS

Les agents du soutien du revenu évaluent la situation financière des clients en fonction des lignes directrices et des politiques ministérielles établies et prennent des décisions relatives à l'admissibilité des clients aux divers programmes de sécurité de revenu.

III. PRESTATION DE RENSEIGNEMENTS À LA CLIENTÈLE ET AU PUBLIC

La diffusion de renseignements par les agents du soutien du revenu permet aux requérants et aux clients de comprendre leurs droits et leurs responsabilités et de bien connaître les programmes et les services offerts par le Ministère.

IV. ÉVALUATION DE L'APTITUDE DES CLIENTS À EXERCER UN EMPLOI

L'évaluation de l'aptitude à exercer un emploi sert à déterminer le degré actuel de cette aptitude chez les clients, à évaluer leur potentiel d'accès à un emploi et à les aider à choisir des programmes et des services qui leur permettront d'atteindre leurs buts en matière de travail. L'évaluation de l'aptitude à exercer un emploi servira aussi à déterminer la motivation, les connaissances et les aptitudes des clients ainsi qu'à reconnaître les obstacles à l'obtention d'un emploi. L'agent du soutien du revenu est un membre important de l'équipe de consultation à l'emploi, et il voit à l'efficacité des mécanismes d'accueil et de direction appropriés.

V. ÉVALUATION DES BESOINS PARTICULIERS DES CLIENTS

Le fait d'apaiser la détresse immédiate des clients et de subvenir à leurs besoins fondamentaux demeurera toujours une priorité. Le but de l'évaluation des besoins particuliers des clients est d'aider les agents du soutien du revenu à comprendre et à individualiser la situation qui se présente à eux ainsi qu'à reconnaître et à analyser les facteurs propres à une situation donnée. Il ne s'agit pas de classer les personnes ou les situations dans des catégories ni de poser une étiquette diagnostique. L'évaluation des besoins particuliers sert à déterminer les problèmes et des solutions de rechange et à établir une base sur laquelle faire des choix. Les facteurs clés qui entrent en jeu dans l'évaluation de situations d'urgence sont l'exercice du jugement et l'aptitude à la prise de décision.

VI. VÉRIFICATION DES DONNÉES

Afin d'éviter des paiements en trop et de minimiser les possibilités de fraude, les agents du soutien du revenu doivent exercer un contrôle efficace sur l'administration des programmes de sécurité du revenu dont ils ont la responsabilité.

VII. ORIENTATION DES CLIENTS

Il est fréquent que les personnes soient accablées par leur condition physique, affective, économique et sociale. Elles sont souvent incapables de tirer profit des systèmes de soutien existants. L'agent du soutien du revenu joue un rôle important en contribuant à mettre les personnes en contact avec des systèmes qui leur offriront des ressources, des services et des possibilités. Lorsque les systèmes ne sont pas assez efficaces, il arrive souvent que l'agent du soutien du revenu assure le rôle de défenseur des intérêts des clients. La participation d'autres systèmes au dossier de clients résultera dans la mise au point de plans d'intervention individuels, et dans la conclusion de contrats avec divers organismes, ce qui constitue un moyen efficace de s'assurer que les divers systèmes fonctionnent en collaboration.

VIII. RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET CONSULTATION DE SOUTIEN

Bien que les agents du soutien du revenu n'offrent pas de services de consultation professionnelle, ils contribuent tout de même à créer une atmosphère de compréhension, de soutien et d'encouragement pour des gens qui sont en situation de crise. Ils donnent l'occasion à ces personnes de parler de leurs difficultés. Le fait de décrire une situation ou de verbaliser ses sentiments peut aider quelqu'un à organiser ses pensées, à envisager la situation sous un nouvel angle et peut-être à élaborer un plan pour y faire face. Le résultat d'une telle approche est de permettre aux personnes de régler leurs propres problèmes et d'utiliser avec plus d'efficacité leurs ressources limitées. L'agent du soutien du revenu peut aider les gens à examiner d'autres façons de régler des problèmes de même que leur transmettre des renseignements qui les aideront à prendre des décisions.

IX. GESTION DES DOSSIERS

Les agents du soutien du revenu sont responsables de la gestion de leurs dossiers respectifs. Les décisions relatives à l'orientation des clients, à la diminution ou à l'augmentation des taux ou à la fin des services dépendent fortement des décisions et du jugement du travailleur. Le fait d'utiliser le concept de gestion des dossiers renforce le rôle de l'agent comme point central du système de prestation du soutien du revenu et assure aux clients une continuité des services.

X. ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL

Pour satisfaire aux besoins de perfectionnement des agents du soutien du revenu, on doit leur laisser suffisamment de latitude pour qu'ils puissent exercer leurs aptitudes à la planification, à l'organisation et à la supervision. L'efficacité et la productivité des employés seront directement proportionnelles à leur capacité d'anticipation du but et à leur aptitude à la prise de décision. La direction et les employés doivent assumer des responsabilités partagées dans les domaines de la formation et de l'avancement professionnel.

C. APTITUDES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR EXÉCUTER CES FONCTIONS

Les résultats du questionnaire de formation nous ont fourni des données précieuses sur les relations entre les diverses fonctions reliées au poste et les aptitudes requises des agents du soutien du revenu. Tout en confirmant que des connaissances techniques, des compétences en mathématiques et des aptitudes au travail de bureau étaient toujours des éléments nécessaires pour exécuter les fonctions d'un agent du soutien du revenu, ce questionnaire a également établi et confirmé qu'on devrait mettre l'accent sur d'autres aptitudes, capacités et compétences et les perfectionner davantage, notamment les suivantes :

- capacité d'analyse
- aptitude intellectuelle
- aptitude à la communication
- aptitude à la prise de décision
- aptitude aux relations interpersonnelles
- capacité d'organisation
- dispositions et motivation personnelles
- capacité d'évaluation

Quel que soit le futur rôle des agents du soutien du revenu, il est clair qu'il existe un noyau commun de concepts, d'aptitudes, de tâches et d'activités essentiels au rendement de ces agents; ce noyau constitue une base à partir de laquelle les agents du soutien du revenu et la Division peuvent définir leur rôle.

Même s'il est encore trop tôt pour formuler des recommandations relativement aux besoins à long terme en matière de formation, les buts à court terme fixés par le comité de formation satisferont la plupart des besoins établis et mèneront à un cadre de référence à long terme pour le perfectionnement et le cheminement de carrière du personnel. En présentant son plan de formation, l'Unité de formation et de développement a formulé les propositions suivantes, lesquelles contribueraient à consolider les efforts de formation des agents du soutien du revenu. On propose que :

- le surveillant de l'Unité de formation et de développement explore la possibilité de négocier une aide pour le plan de formation des A.S.R. avec des représentants de l'Université de Moncton, de l'Université du Nouveau-Brunswick et de la Division des services éducatifs des Collèges communautaires;

- les membres du comité de formation du soutien du revenu se partagent la responsabilité de recueillir les renseignements nécessaires pour l'élaboration des divers programmes exposés dans le plan de formation des agents du soutien du revenu;

- l'Unité de formation et de développement assure la plus grande part des responsabilités dans la recherche requise pour les programmes dont on prévoit la mise en oeuvre à l'automne 1985;

- la Division du soutien du revenu appuie le domaine de la recherche en portant une attention particulière aux programmes suivants : Comprendre le rôle et les principes de la Division du soutien du revenu, Sécurité sociale et Services d'accès à l'emploi.

Les propositions qu'a formulées le Comité de formation touchent aux besoins des agents du soutien du revenu qui travaillent déjà au sein de l'organisation et ne concernent pas les exigences en matière d'études des futurs agents du soutien du revenu.

Le niveau des agents du soutien du revenu au moment de leur entrée en fonction est une question importante et on devrait l'examiner sous peu. Étant donné que le rôle de l'agent du soutien du revenu a beaucoup évolué au cours des années, cela pourrait signifier qu'il y a lieu de modifier les exigences à l'embauchage. On doit entreprendre sous peu des négociations avec les Collèges communautaires et possiblement avec d'autres établissements d'enseignement pour tenter d'étudier la faisabilité d'un programme crédité pour les agents du soutien du revenu, et pour déterminer les ressources dont on dispose pour mettre en oeuvre ce programme de formation. La recherche de documentation et de ressources sera continue et nous recommandons que les besoins en matière de formation des agents du soutien du revenu soient étudiés de façon efficace sans trop attendre.*

Dans le numéro de ce printemps de la revue Public Welfare, on trouve un article sur l'importance de la formation chez les travailleurs sociaux chargés de l'accueil en prévention primaire :

> " On s'aperçoit de plus en plus que les travailleurs des services personnels se trouvent dans une position unique pour atteindre des clients vulnérables à des fins de prévention primaire. Cependant, nombreux sont ces travailleurs qui ne possèdent pas de diplôme en service social... Par conséquent, la réponse est d'intégrer ces connaissances aux programmes de perfectionnement du personnel".*

Il est clair que le rôle des agents du soutien du revenu évolue à mesure que les activités du Ministère s'étendent en vue de relever de nouveaux défis. Ces modifications appellent le développement de certaines aptitudes, mais elles font également des demandes plus subtiles sur le personnel. Il faudra demeurer sensible à des aspects tels que l'ambiguïté, le changement et le stress relié à la transition.

* Comité de la formation du soutien du revenu, **TRAINING PLAN, INCOME MAINTENANCE OFFICERS**, juin 1985, pages 11 et 16.

* Serfert, Cristine, Hoshino, George, **RECOGNIZING AND HELPING MENTALLY DISTURBED CLIENTS AT INTAKE**, Public Welfare, printemps 1985, p. 10.

Même si le mandat du comité ne comprenait pas l'évaluation des effets possibles de la modification du rôle des agents du soutien du revenu sur les employés des autres paliers tels que ceux du personnel de soutien administratif ou des administrateurs en service social I, il sera cependant nécessaire d'étudier ces groupes d'employés sous peu afin de déterminer leurs rôles et s'il y a lieu d'apporter des modifications.

Les conclusions du comité se traduisent par les recommandations suivantes :

- La direction générale devrait étudier l'augmentation des manifestations de violence auxquelles doit faire face le personnel, et élaborer une stratégie qui s'occupe de cette importante question. L'équipe de gestion du soutien du revenu devrait être consultée.

- On devrait mettre au point, pour les agents du soutien du revenu, des normes de rendement qui soient fondées sur les fonctions et les responsabilités exposées dans le présent rapport. Il faudrait ensuite intégrer ces normes au système d'appréciation du rendement.

- Le comité de formation, présidé par le directeur de la Formation et du Développement, devrait relever directement des directeurs régionaux, par le biais de réunions provinciales et de rapports spéciaux.

- Le comité de formation devrait intégrer un élément d'évaluation dans son plan de formation complet.

- La planification régionale annuelle de la formation du personnel devrait tenir compte du plan de formation de la Division.

- Les rôles et responsabilités des employés d'accueil professionnels devraient être définis.

- On devrait établir une délimitation plus précise des responsabilités des deux principales divisions opérationnelles à l'échelon de la direction générale, afin que l'accès aux services soit plus facile.

BIBLIOGRAPHIE

Cristine, Serfert, Hoshino, George, Recognizing and Helping Mentally Disturbed Clients at Intake, Public Welfare/printemps 1985, pages 10-17.

Ministère des Services sociaux, Surveillant(e) de première ligne du soutien du revenu - Normes de rendement, février 1983.

Fleenor, Patrick, C. Scontrino, Peter M., Performance Appraisal : A Manager' Guide, 1982, Kendall/Hunt Publishing Company, 216 pages.

Comité de formation, Training Plan, Income Maintenance Officers, juin 1981, pages 13 & 18.

Mersereau, Marcelle, Income Maintenance Training Survey Report, décembre 1984.

Pincus, Allen, Anne Minohan, Social Work Practice : Model and Method, 1973, F.E. Peacock Publishers, Inc. Itasca, Illinois, 355 pages.

U.S. Department of Health & Human Services, Office & Research and Statistics, Income Maintenance Worker Study : A Two Way Taxonomy and Analysis, Volumes 1 & 11.

Annexe 1

FONCTIONS DES AGENTS DU SOUTIEN DU REVENU

A. ENTREVUES AVEC LES CLIENTS

1. Reconnaître l'état affectif initial des clients et y réagir de façon appropriée, établir des relations de travail caractérisées par le respect mutuel, la confiance et de bons rapports pour faciliter l'échange de renseignements.

2. Diriger et orienter la conversation de façon à poser des questions pertinentes sur les facteurs d'admissibilité.

3. Revoir la demande d'aide avec le requérant afin de s'assurer que celle-ci a été correctement remplie et signée et que le requérant comprend la déclaration qu'il a faite.

4. Signaler au client tout renseignement sujet à caution et fournir les preuves s'il y a lieu.

5. Téléphoner aux clients pour obtenir des renseignements additionnels ou pour clarifier ceux obtenus au cours de l'entrevue officielle.

6. Dans certains cas, effectuer l'entrevue au domicile du client.

B. ÉVALUATION DE L'ADMISSIBILITÉ DES CLIENTS

1. Compléter l'analyse du profil et déterminer l'admissibilité initiale en appliquant la méthode du déficit budgétaire et en tenant compte des facteurs financiers touchant tous les membres de l'unité.

2. Faire signer les formules autorisant le Ministère à avoir accès aux comptes détenus par les requérants auprès d'autres personnes, des banques, des sociétés de fiducie, des compagnies d'assurances ou de tout autre établissement financier, et à les examiner.

3. S'assurer que tout le travail d'enquête approprié a été réalisé avant d'approuver la prestation d'assistance demandée : nom, adresse, âge, salaire, prestations d'assurance-chômage, enquête auprès d'établissements financiers, auprès des employeurs précédents, etc.

4. Approuver ou refuser la prestation d'aide et déterminer le mode de paiement.

5. Approuver la prestation d'urgence conformément aux règlements (article 4(4)).

6. Déterminer le groupe cible auquel appartient chaque client.

C. PRESTATION DE RENSEIGNEMENTS À LA CLIENTÈLE ET AU PUBLIC

1. Décrire les programmes du Ministère accessibles aux clients et aux autres personnes intéressées, évaluer la compréhension du client relativement aux règles et fournir tout renseignement supplémentaire nécessaire.

2. Informer le requérant de ses responsabilités en cas de modification à sa situation.

3. Informer le requérant du rejet ou de l'acceptation de sa demande et lui en fournir les motifs.

4. Informer le requérant de ses droits d'appel en cas de mécontentement devant la décision rendue.

5. S'il est nécessaire de nommer un fiduciaire, obtenir l'accord du client et s'assurer que le fiduciaire connaît ses responsabilités.

D. ÉVALUATION DE L'APTITUDE DES CLIENTS À EXERCER UN EMPLOI

1. Remplir la formule d'évaluation de l'aptitude à exercer un emploi.

2. S'assurer que tous les documents nécessaires sont versés au dossier.

3. Remplir la formule d'évaluation de la situation sociale et déterminer le degré d'aptitude à exercer un emploi.

4. Évaluer le rapport médical et assurer le suivi s'il y a lieu.

5. Fournir des renseignements sur les programmes relatifs à l'accès à l'emploi.

6. Aider les clients à avoir accès aux programmes de préparation au travail tels que les clubs de recherche d'emploi, le développement de l'aptitude à la vie quotidienne, etc.

7. Aider les clients à reconnaître et à surmonter les obstacles à exercer un emploi en fournissant des renseignements sur les systèmes de soutien auxquels ils peuvent avoir recours, à savoir des services de garderie, des prestations spéciales, des allocations de transport, etc.

8. Diriger les clients vers des services spécialisés d'accès à l'emploi.

E. ÉVALUATION DES BESOINS PARTICULIERS DES CLIENTS

1. Recueillir les faits appropriés pour établir l'admissibilité initiale ou le maintien de l'admissibilité à des services du Ministère, tels que :
   - les services de garderie
   - les prestations spéciales
   - les prestations d'invalidité
   - les services d'urgence

2. Déterminer le problème immédiat que pose le client et clarifier ce que ce dernier attend du Ministère.

3. Évaluer si le Ministère est en mesure de fournir des services aptes à satisfaire les besoins immédiats du client.

4. Recommander le versement de prestations spéciales ou la prestation de services conformément aux lignes directrices.

5. Présenter les ressources communautaires supplémentaires, en expliquer les avantages et y diriger les clients.

F. VÉRIFICATION DES DONNÉES

1. Aider les clients à obtenir les documents, les renseignements et les signatures nécessaires.

2. Faire des vérifications de routine des revenus P.A.C., R.P.C., S.V./S.R., C.A.T. sur quelques-uns des dossiers dont l'agent a la responsabilité.

3. Faire des enquêtes de routine sur les plaintes reçues afin de déterminer si un suivi est nécessaire et si une vérification paraît justifiée. Dans l'affirmative, s'adresser aux autorités compétentes; dans la négative, en rendre compte au dossier.

G. ORIENTATION DES CLIENTS

1. Reconnaître les problèmes qui demandent à être dirigés vers d'autres services de soutien professionnels du soutien du revenu, à des services sociaux communautaires ou à d'autres organismes ou groupes communautaires.

2. Connaître tous les programmes et services du Ministère et orienter les clients à l'intérieur du système selon leurs besoins.

3. Apprendre de son propre chef à connaître les ressources communautaires correspondant aux besoins de chaque client.

4. Connaître les ressources communautaires de base qui s'ajoutent aux programmes d'assistance sociale et y diriger directement les clients.

5. Entretenir des relations avec les personnes clés qui s'occupent des ressources fréquemment utilisées.

6. Informer les clients des procédures légales relatives aux demandes de soutien financier des conjoints séparés.

7. Être capable d'élaborer et de rédiger des plans d'intervention individuels qui donneront une orientation au travail à accomplir avec les clients et à la situation de ces derniers dans son ensemble.

8. Utiliser les contrats avec d'autres organismes de manière efficace afin de motiver les clients à développer leur potentiel.

H. RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET CONSULTATION DE SOUTIEN

1. Proposer un ordre de priorité aux clients afin de les aider à établir leur admissibilité.

2. Aider les clients qui ont des problèmes d'ordre financier, par exemple en les aidant à trouver des logements à coût modique.

3. Évaluer le besoin en services non demandés et soumettre le cas au travailleur de protection ou au travailleur social, selon le cas.

4. Offrir soutien et motivation aux clients dans leurs tentatives pour devenir autonomes.

5. Faire preuve d'intérêt envers les clients et montrer son désir de leur venir en aide.

6. Soutenir les points forts apparents du client et de sa situation, lesquels sont exprimés par des faits concrets (par exemple, bons antécédents professionnels).

7. Faire preuve de tolérance envers les sentiments négatifs engendrés par les clients.

I. GESTION DES DOSSIERS

1. Organiser soi-même les dossiers et toute la documentation afférente.

2. Recommander des modifications à apporter pendant la période de paiement et verser tous les documents justificatifs au dossier.

3. Approuver le maintien des paiements si cela semble approprié.

4. Entretenir toute la correspondance nécessaire avec les clients en ce qui concerne les questions financières, obtenir les recommandations pertinentes et diriger les clients s'il y a lieu.

5. Assurer un suivi acceptable de l'évaluation du maintien de l'admissibilité et fournir les documents nécessaires.

6. Clore les dossiers lorsque les clients ne se montrent pas disposés à collaborer.

7. Discuter des problèmes reliés au budget des clients et tenter de fournir des conseils de base.

8. Vérifier périodiquement si le montant de l'aide ne dépasse pas celui admissible. Lorsqu'il y a des changements dans la situation de clients, s'assurer qu'un nouveau profil est établi ou que le profil existant est modifié en conséquence.

9. Utiliser à cette fin les cas qui doivent faire l'objet de rapports de révision.

10. Informer les clients des exigences de maintien de l'admissibilité et des modifications aux politiques ministérielles qui la touchent.

11. S'assurer que toutes les listes de révision sont respectées et qu'il y a révision annuelle de la charge de travail.

12. Aviser les clients par écrit si l'aide fournie est annulée ou réduite et en donner les motifs. Les informer de leur droit de faire appel s'ils sont mécontents de la décision relative à la prestation d'aide.

13. S'assurer du maintien de toutes les statistiques pertinentes sur la charge de travail.

14. Tenir à jour les dossiers des clients.

J. ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL

1. Utiliser son temps de la façon la plus efficace possible.

2. Assister à toutes les réunions et séances de formation de l'unité.

3. Partager la charge de travail, des opinions et des idées avec ses collègues.

4. Assumer la responsabilité de charges supplémentaires ou de projets spéciaux conformément aux directives de son surveillant, y compris aider les nouveaux travailleurs à mettre en oeuvre des règles et des modalités.

5. Informer son surveillant des modifications recommandées relatives aux règles, aux modalités et aux programmes.

ANNEXE "C"

PROJET D'EXAMEN ORGANISATIONNEL

COMPARAISONS INTERPROVINCIALES

FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS

Shirley Basque-Bérubé
Planification et Évaluation
Aide au revenu
Document révisé
Le 10 mars 1987

PROJET D'EXAMEN ORGANISATIONNEL

RENSEIGNEMENTS DE BASE

Le projet d'examen organisationnel au Nouveau-Brunswick tente d'examiner l'évolution des événements depuis la séparation des services et convient d'une série de normes de service.

L'étude porte sur :

a) la nature de l'intervention auprès des clients;

b) la façon la plus efficace et efficiente possible d'harmoniser et de structurer les responsabilités connexes;

c) l'élaboration de normes de travail et la détermination des besoins en ressources.

Le directeur du projet a demandé à la Division de la planification et de l'évaluation de recueillir des données d'autres provinces canadiennes, afin de montrer une corrélation entre l'augmentation du nombre de cas et la dotation appropriée et de comparer les frais administratifs à l'ensemble des prestations.

Cet exercice a pour but de déterminer le pourcentage de l'ensemble des prestations affectées à l'administration et si possible, de montrer des frais administratifs pour chaque dossier.

STATISTIQUES

1.0 Collecte de données

Les renseignements à recueillir ont été définis ainsi :

Primaire 3 : traitement; primaire 4 : frais administratifs tels que le téléphone, la poste, les déplacements, l'impression, la reproduction et les réparations; primaire 5 : les formulaires et la papeterie; primaire 6 : le matériel de bureau tel que la location ou les coûts assumés par d'autres ministères ou divisions, les frais des programmes : toutes les prestations versées aux clients.

2.0 Comparaisons interprovinciales

On a identifié les provinces suivantes pour une comapraison possible des données :

a) Gouvernement fédéral : s'assurer que ces renseignements s'ont pas déjà été recueillis par le ministère de la Santé et du Bien-être social.

b) Ontario : un réseau de dispensation d'assistance sociale comportant deux paliers.

c) Saskatchewan : exclusion des programmes d'emploi.

d) Manitoba.

e) Québec.

f) Terre-Neuve : exclusion des programmes d'emploi.

g) Colombie-Britannique

h) Nouveau-Brunswick

3.0 Définitions

Le dossier désigne le nombre d'unités familiales (à un ou à plusieurs personnes qui touchent des prestations.

Dépenses des prestations ne comporte pas les frais rattachés aux programmes de prestations pour les médicaments et la santé.

4.0 Échéancier

Le 13 février : rapport des situations à Roger Lévesque

Le 20 février : transmission de tous les renseignements à Roger.

Le 28 février : réalisation du rapport de Roger.

COMPARAISONS INTERPROVINCIALES

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

PROVINCE	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS / TOTAL DES FRAIS/CAS/DOSSIER/MOIS	%
ONTARIO	28,28 $ / 507,53 $	05,6 %
QUÉBEC	24,78 $ / 508,71 $	04,9 %
COLOMBIE-BRITANNIQUE	23,33 $ / 480,60 $	04,9 %
SASKATCHEWAN	37,13 $ / 562,03 $	06,6 %
MANITOBA	33,93 $ / 441,73 $	07,7 %
NOUVEAU-BRUNSWICK	17,00 $ / 450,31 $	03,8 %

PROVINCE DE L'ONTARIO

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

A) TOTAL DES DÉPENSES ANNUELLES

FRAIS ADMINISTRATIFS			
Provinciaux	38 076 608 $		
Municipaux	40 277 148 $	78 353 756 $	
PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE			
Provincial	896 517 657 $		
Municipal	431 357 581 $	1 327 875 238 $	
TOTAL DES DÉPENSES ANNUELLES		1 406 228 994 $	
B) TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS ANNUELS		78 353 756 $	05,9 %
TOAL DES PRESTATIONS ANNUELLES		1 327 875 238 $	

C) FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS

TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	6 529 479 $		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	110 656 269 $		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	117 185 748 $		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	110 656 269 $	479,25 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	230 897		
TOTAL MENSUEL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	6 529 479 $	28,28 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	230 897		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	117 185 748 $	507,53 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	230 897		
FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	28,28 $		05,6 %
TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	507,53 $		

PROVINCE DE L'ONTARIO

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

F.B.A. - PROVINCE

A)	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE		
	FRAIS ADMINISTRATIFS	38 076 608 $	
	PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE	896 517 657 $	
	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE	934 594 265 $	
B)	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE	38 076 608 $	4,2 %
	TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE	896 517 657 $	
C)	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS		
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	3 173 050 $	
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	74 709 805 $	
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	77 882 855 $	
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	74 709 805 $	484,64 $
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	154 154	
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	3 173 050 $	20,58 $
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	154 154	
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	77 882 855 $	505,22 $
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	154 154	
	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	20,58 $	4,1 %
	TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	505,22 $	

PROVINCE DE L'ONTARIO

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

MUNICIPALITÉS

A)	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE			
	FRAIS ADMINISTRATIFS	40 277 148 $		
	PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE	431 357 581 $		
	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE	471 634 729 $		
B)	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE	40 277 148 $		9,3 %
	TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE	431 357 581 $		
C)	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS			
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	3 356 429 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	35 946 465 $		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	39 302 894 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	35 946 465 $	336,76 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	106 743		
	TOTAL MENSUEL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	3 356 429 $	31,44 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	106 743		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	39 302 894 $	368,20 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	106 743		
	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	31,44 $		8,5 %
	TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	368,20 $		

PROVINCE DE QUÉBEC

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

A)	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE			
	FRAIS ADMINISTRATIFS			
	Provinciaux	88 227 500 $		
	Ville de Montréal	23 287 300 $	111 514 800 $	
	PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE			
	Total des prestations	2 177 693 117 $	2 177 693 117 $	
	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE		2 289 207 917 $	
B)	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE		111 514 800 $	05,1 %
	TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE		2 177 693 117 $	
C)	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS			
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE	9 292 900 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	181 474 418 $		
	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE ...	190 767 318 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	181 474 418 $	483,93 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	375 000		
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	9 292 900 $	24,78 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	375 000		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	190 767 318 $		
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	375 000	508,71 $	
	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	24,78 $		04,9 %
	TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	508,71 $		

PROVINCE DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986 (EN MILLIONS DE $)

A) TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE

FRAIS ADMINISTRATIFS	35,9 $ M
PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE	703,2 $ M
DÉPENSES POUR L'ANNÉE	739,1 $ M

B) TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE	35,9 $ M	05,1 %
TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE	703,2 $ M	

C) FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS

TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	2,99 $ M		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	58,60 $ M		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	61,59 $ M		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	58,60 $ M	457,27 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	128 151		
TOTAL MENSUEL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	2,99 $ M	23,33 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	128 151		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	61,59 $ M	480,60 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	128 151		
FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	23,33 $ M		04,9 %
TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	480,60		

PROVINCE DE LA SASKATCHEWAN

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1984-1985 (EN MILLIONS DE $)

A) TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE

FRAIS ADMINISTRATIFS	13,501 $ M
PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE	190,833 $ M
TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE	204,334 $ M

B) TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS ANNUELS	13,501 $ M	07,1 %
TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE	190,833 $ M	

C) FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS

TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	1,125 $ M	
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	15,903 $ M	
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	17,028 $ M	
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	15,903 $ M	524,90 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	30 297	
TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	1,125 $ M	37,13 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	30 297	
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	17,028 $ M	562,03 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	30 297	
FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	37,13 $ M	06,6 %
TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	562,03	

PROVINCE DU MANITOBA

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

A) **TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE**

FRAIS ADMINISTRATIFS			
Provinciaux	7 699 700 $		
Municipaux	5 556 100 $	13 255 800 $	
PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE			
Provincial	118 265 700 $		
Municipal	41 073 100	159 338 800 $	
TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE		172 594 600 $	

B) TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	13 255 800 $	08,3 %
TOTAL DES PRESTATIONS	159 338 800 $	

C) **FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS**

TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	1 104 650 $		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	13 278 233 $		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	14 382 883 $		
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	13 278 233 $	407,80 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	32 560		
TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	1 104 650 $	33,93 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	32 560		
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	14 382 883 $	441,73 $	
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	32 560		
FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	33,93 $		07,7 %
TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	441,73 $		

PROVINCE DU MANITOBA

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

PROVINCE

A)	**TOTAL DES DÉPENSES ANNUELLES**			
	FRAIS ADMINISTRATIFS		7 699 700 $	
	PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE		118 265 700 $	
	TOTAL DES DÉPENSES ANNUELLES		125 965 400 $	
B)	**TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS**		7 699 700 $	06,5 %
	TOTAL DES PRESTATIONS		118 265 700 $	
C)	**FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS PAR DOSSIER**			
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	641 642 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS	9 855 475 $		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	10 497 117 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	9 855 475 $		
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	22 665	434,83 $	
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	641 642 $		
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	22 665	28,31 $	
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	10 497 117 $		
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	22 665	463,14 $	
	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	28,31 $		06,1 %
	TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	463,14 $		

PROVINCE DU MANITOBA

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

MUNICIPALITÉS

A) TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE

FRAIS ADMINISTRATIFS	5 556 100 $
PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE	41 073 100 $
TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE	46 629 200 $

B) TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS	5 556 100 $	13,5 %
TOTAL DES PRESTATIONS	41 073 100 $	

C) FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS PAR DOSSIER

FRAIS ADMINISTRATIFS	463 008 $	
PRESTATIONS MENSUELLES	3 422 758 $	
DÉPENSES MENSUELLES	3 885 766 $	
TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	3 422 758 $	345,90 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	9 895	
TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	463 008 $	46,79 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	9 895	
TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	3 885 766 $	392,69 $
NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	9 895	
FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	46,79 $	11,9 %
TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	392,69 $	

PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

AFFECTATION DES FRAIS ADMINISTRATIFS

AU PROGRAMME D'AIDE AU REVENU

ANNÉE BUDGÉTAIRE 1985-1986

A)	**TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE**			
	FRAIS ADMINISTRATIFS			
	Salaires	6 440 300 $		
	Administration	1 109 600 $	7 549 900 $	
	PROGRAMME D'ASSISTANCE SOCIALE			
	Total des prestations	192 388 300 $	192 388 300 $	
	TOTAL DES DÉPENSES POUR L'ANNÉE		199 938 200 $	
B)	**TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS POUR L'ANNÉE**		7 549 900 $	03,9 %
	TOTAL DES PRESTATIONS POUR L'ANNÉE		192 388 300 $	
C)	**FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS**			
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	629 158 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	16 032 358 $		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	16 661 516 $		
	TOTAL DES PRESTATIONS MENSUELLES	16 032 358 $	433,31 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	37 000		
	TOTAL DES FRAIS ADMINISTRATIFS MENSUELS	629 158 $	17,00 $	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	37 000		
	TOTAL DES DÉPENSES MENSUELLES	16 661 516 $	450,31	
	NOMBRE MENSUEL MOYEN DE DOSSIERS	37 000		
	FRAIS ADMINISTRATIFS/DOSSIER/MOIS	17,00 $		03,8 %
	TOTAL DES FRAIS/DOSSIER/MOIS	450,31 $		

LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

1. Gouvernement fédéral : (613) 957-3046

   Marilyn Williss
   Santé et Bien-Être Social Canada

2. Ontario : (416) 965-9505

   Alan Kirk
   Analyste de l'élaboration des politiques et
   des programmes
   Direction du soutien du revenu
   Ministère des Services communautaires et sociaux

3. Saskatchewan : (306) 787-7472

   Clem Reid
   Saskatchewan Social Services

4. Québec : (418) 643-7058

   Serge Bergeron
   Direction des programmes de
   sécurité du revenu
   Ministère de la Main-d'oeuvre et de la
   sécurité du revenu

5. Colombie-Britannique : (604) 387-1486

   Ron Williams
   Directeur
   Division de l'aide au revenu

6. Manitoba : (204) 945-2692

   Doug Sexsmith
   Directeur
   Assistance sociale provinciale
   Services d'emploi et sécurité économique

7. Terre-Neuve : (709) 737-3243

   Terry Haire

MODALITÉS **ANNEXE "D"**

PROJET D'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

1.	**Portée :**	Système et structures de prestation sur place du soutien du revenu
2.	**Objectif :**	Déterminer les chiffres de base (affectation des ressources humaines) compte tenu des méthodes et des techniques actuelles et d'une norme de service minimale acceptable (qualité); obtenir une meilleure normalisation pour un modèle de service d'un coût moindre.
3.	**Résultats souhaités :**	a) Définition des normes de service. b) Recommandations à l'égard du modèle de service, c'est-à-dire le coût le plus bas à un niveau de service acceptable. c) Élaboration des normes régissant la charge de travail. d) Comparaisons interprovinciales.
4.	**Rapports hiérarchiques :**	Bien que le titulaire relève du sous-ministre, on s'attend à ce qu'il fonctionne de façon autonome.
5.	**Client :**	Division de la sécurité du revenu.
6.	**Méthodologie :**	- ressources financières et humaines - peut exiger des services de consultants de l'extérieur - rapport écrit - plan d'étude préliminaire - rapport final - méthodologie utilisée; dossier de recherche avec données.
7.	**Rapports avec le programme de formation, de perfectionnement et de placement et avec le PAR :**	Lien entre le projet d'efficacité organisationnelle, le programme de formation, de perfectionnement et de placement et le PAR établi par l'adhésion conjointe aux niveaux supérieurs de gestion au sein des comités directeurs respectifs. On s'attend à ce que cela favorise la discussion des questions communes aux trois projets.
8.	**Durée du projet :**	Le rapport final sera présenté au sous-ministre au plus tard le 31 mars 1987.
9.	**Ressources financières et humaines :**	Le chargé de projet disposera d'un budget suffisant pour assumer les coûts du projet, y compris les services de soutien administratif et de consultation.

BIBLIOGRAPHIE

"A READER ON PREVENTION AND SOCIAL POLICIES"
Canadian Council on Social Development, Social Planning Council of Winnipeg, 1982

"A SYSTEMS APPROACH TO SERVICE DELIVERY - DEPARTMENT OF SOCIAL SERVICES, PROVINCE OF NEW BRUNSWICK";
Gerald F. Hickey, MSW, août 1981

"AFDC & RELATED INCOME MAINTENANCE STUDIES CONTRACTS & GRANTS - INCOME MAINTENANCE WORKER STUDY : A TWO-WAY TAXONOMY AND ANALYSIS";
Volume I - Final Report, U.S. Department of Health and Human Services, 1981

"CANADIAN PUBLIC POLICY - THE MACDONALD REPORT : TWELVE REVIEWS/ANALYSE DE POLITIQUES - LE RAPPORT MACDONALD : DOUZE ANALYSES"; XII Supplement/Numéro spécial, February/février 1986

"COLLOQUE DES GESTIONNAIRES DU RÉSEAU TRAVAIL-QUÉBEC. NOTRE PERCEPTION DU C.T.Q. EN DEVENIR";
Jean-Marie Lalande, sous-ministre adjoint et directeur général du Réseau Travail-Québec; Robert Lavoie, directeur général adjoint, secteur Est; Roger Pelletier, directeur général adjoint, secteur Centre; André Laliberté, directeur général adjoint, secteur Ouest, 1er mai 1986

"COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'ASSURANCE-CHÔMAGE (RAPPORT DE LA), novembre 1986

"DAEDALUS, JOURNAL OF THE AMERICAN ACADEMY OF ARTS AND SCIENCE"; hiver 1984

"DO PUBLIC PROGRAM CLIENTS UNDERSTAND PUBLIC PROGRAM RULES?";
S.E. Bennett, Canadian Public Administration/Administration Publique du Canada, automne 1986

"IMPLEMENTING WELFARE-EMPLOYMENT PROGRAMS : AN INSTITUTIONAL ANALYSIS OF THE WORK INCENTIVE (WIN) PROGRAM";
John J. Mitchell, Mark Lincoln Chadwin; Demetra Smith Nightingale, octobre 1979,

"NORMES OPÉRATIONNELLES DU SOUTIEN DU REVENU - DIVISION DU SOUTIEN DU REVENU, MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX, PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK"; 1980

"INEQUALITY AND SOCIAL POLICY - THE SOCIOLOGY OF WELFARE";
A.W. Djao, 1982

"ISSUES IN CANADIAN SOCIAL POLICY - A READER, VOLUME II"; Canadian Council on Social Development, 1984

"LOCAL WELFARE MIX";
Ivan Svetlik, Yougoslavie

"MANUAL FOR MONITORING PROVINCIALLY ADMINISTERED INCOME MAINTENANCE PROGRAMS";
Ministère des services communautaires et sociaux de l'Ontario, région du sud-ouest, novembre 1985

"NORMES ET RÈGLES ADMINISTRATIVES DU SOUTIEN DU REVENU/NORMES ET PROCÉDURES DU SOUTIEN DU REVENU";
Ministère de l'Aide au revenu du Nouveau-Brunswick, mars 1986

"PROGRAM DESIGN - RELEASE I; UPGRADING, TRAINING AND PLACEMENT PROGRAM, MINISTÈRE DE L'AIDE AU REVENU, PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK";
Eugene Rolfe, Marcelle Mersereau; mars, 1986

"PUBLIC WELFARE - THE AMERICAN PUBLIC WELFARE ASSOCIATION"; printemps 1986

"RAPPORT DE LA COMMISSION ROYALE D'ENQUÊTE SUR LES FINANCES ET LES TAXES MUNICIPALES AU NOUVEAU-BRUNSWICK"
1963

"SOCIAL POLICY - NEW WELFARE STATE MODELS AND MIXES";
S.M. Miller, automne 1986

"THE ENVIRONMENT FOR POLICY-MAKING IN CANADA AND THE UNITED STATES";
Mildred A. Schwartz, 1981

"THE FAMILY BENEFITS ACT AND REGULATIONS, PROVINCE OF ONTARIO";
Ministère des services communautaires et sociaux de l'Ontario, révisé en 1980, 1981, 1982, 1983, 1984

"THE GENERAL WELFARE ASSISTANCE ACT AND REGULATIONS, PROVINCE OF ONTARIO";
Ministère des services communautaires et sociaux de l'Ontario, révisé en 1980, 1981, 1982, 1983, 1984

"THE ROLE OF THE NEW SOCIAL INITIATIVES CONCERNING PERMANENT UNEMPLOYMENT";
par David Macarov

"WELFARE SERVICES IN NEW BRUNSWICK";
M.D.T. Associates, 1969

ATTENTES/NORMES SPÉCIFIQUES

SELON LES RECOMMANDATIONS :

E,2 - ENRICHISSEMENT DE NOS CONNAISSANCES DE LA SITUATION DES CLIENTS ET AMÉLIORATION DE NOS RELATIONS AVEC CES DERNIERS

E,3 - INFORMATION FOURNIE

E,4 - INTERVENTIONS

E,5 - RÉACTION ET CONTRÔLE

E,6 - DOCUMENTATION

F,1 - PRESTATIONS SPÉCIALES

E.2 - ENRICHISSEMENT DE NOS CONNAISSANCES DE LA SITUATION DES CLIENTS ET AMÉLIORATION DE NOS RELATIONS AVEC CES DERNIERS

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

Tout en respectant l'autonomie et la vie privée du client, le responsable du dossier doit obtenir les renseignements nécessaires pour comprendre à fond les circonstances et les problèmes qui amènent ce client à demander de l'aide financière. Cette activité est une extension logique de notre évaluation et une vérification de l'admissibilité à l'aide financière.

Le responsable de dossier rend le client plus conscient de sa responsabilité de devenir plus autonome et l'encourage à se fixer des objectifs réalistes pour répondre à l'ensemble de ses besoins matériels. Lorsque cette fonction est assumée, le responsable ne devrait jamais perdre de vue son intégrité professionnelle, l'engagement de son organisation et la vulnérabilité du client.

Les normes suivantes s'appliquent :

1) Chaque fois qu'un client communique avec le bureau pour obtenir un rendez-vous, on lui demande d'en préciser la raison.
2) À l'aide de ces renseignements et en examinant la documentation dans les dossiers, le responsable de dossier fixe un objectif pour son entrevue avec le client.

.../2

3) Lors du contact initial, le responsable de dossier prend note des obligations finanicères mensuelles du client afin d'avoir une vue d'ensemble de sa situation financière.

4) Le responsable de dossier établit avec chaque client un objectif à court terme en vue de l'autonomie et de la réalisation de soi dans un format habituellement acceptable. Cela ne se fait pas normalement lors du contact initial.

5) L'énoncé de l'objectif ci-dessus devrait être à la base de l'association entre le client et le responsable de dossier en vue de la réalisation de l'objectif.

6) Le responsable de dossier s'abstient d'intervenir à l'égard des services pour lesquels il ne possède pas la compétence ou un mandat voulu et des questions qui ne sont pas rattachées au rôle du Ministère.

7) Le responsable de dossier respecte le système de valeurs du client et traite tous les renseignements de façon objective et confidentielle.

8) Le responsable du dossier, dans ses interventions, favorise un climat de confiance en établissant un rapport d'aide avec le client. Il évite de faire figure d'autorité tout en favorisant une collaboration égale dans une association.

9) Une fois que les renseignements sont recueillis à l'aide de ce procédé, ils sont consignés dans le relevé de dossier du client afin d'éviter de répéter le même procédé lors d'autres contacts.

.../3

Puisque les étapes précédentes sont essentielles pour se fixer un objectif et établir l'association qui permettra d'assumer les fonctions de gestion des cas, elles feront l'objet d'un suivi chaque fois qu'il y aura des contacts ou des interactions entre les clients et les responsables de dossier.

E,3 - INFORMATION FOURNIE

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

Le Ministère doit s'assurer que chaque client connaît ses droits et responsabilités ainsi que tous les renseignements voulus relatifs au programme ou aux services appropriés. Cette information doit être fournie de façon à faciliter la compréhension par le client, par exemple en tenant compte du degré d'alphabétisation, et ce, de manière à respecter la dignité et les droits de chacun. Le client et le Ministère poursuivent un objectif commun, et qui est d'évaluer à fond les besoins du client et d'établir une stratégie visant à répondre à ces besoins.

Voici les normes minimales auxquelles tous les bureaux doivent répondre :

1) Le premier et le principal point de diffusion des renseignements a lieu au moment de l'enregistrement, car c'est là qu'ont lieu les premières interactions entre les requérants et le Ministère ainsi que le premier accès à nos programmes et services. Il est bien entendu que les requérants seront avisés de toutes les exigences spécifiques, par exemple la documentation, avant l'entrevue véritable. On devrait les en aviser par écrit lorsque c'est possible et à l'aide d'une liste de contrôle au téléphone dans tous les autres cas.

2) On doit faire connaître à tous les requérants leurs droits et responsabilités à l'égard des programmes et des services du Ministère.

3) Tous les documents doivent être intelligibles pour nos clients et expliqués quant aux droits et aux responsabilités ci-dessus.

4) Un aperçu du Ministère, des programmes et des services doit être fourni par écrit et, s'il y a lieu, verbalement. Cet aperçu doit porter sur le rôle du Ministère, de même que sur les objectifs des divers programmes et services.

Plus précisément, cette diffusion de l'information se produit surtout aux deux étapes suivantes :

i) <u>À la base</u> : au moment de l'enregistrement. On explique en détail aux clients les programmes d'aide fondamentale, y compris les structures tarifaires et les déficits budgétaires, et s'il y a lieu les prestations supplémentaires, les services de santé et le supplément de chauffage.

À ce moment-là, il peut y avoir une brève mention ou discussion d'autres programmes ou services, par exemple la formation, le perfectionnement et le placement, le counselling en matière de budget, etc.

ii) Le suivi : On donne au client des renseignements précis concernant les divers programmes et services auxquels ce dernier a accès, et qui n'ont pas été couverts au moment de l'enregistrement. Cela comporte une explication des objectifs spécitiques des programmes et des composants des services utilisés. Selon la situation, cette étape peut comporter une planification réelle des dossiers où une participation étape par étape du client, du Ministère et d'autres organismes fait l'objet d'une discussion.

5) Lorsque des renseignements sont donnés à un groupe réuni pour la circonstance, il doit y avoir des solutions de rechange pour accommoder les clients qui sont dans l'impossibilité d'assister à cette séance d'information ou qui ne sont pas disposés à y prendre part. Notons que les séances de groupe doivent répondre à toutes les normes énoncées auparavant quant aux renseignements à fournir.

6) Les clients doivent être informés de l'existence d'organismes externes qui peuvent leur être utiles. Une liste complète de ces organismes dans leur collectivité doit être disponible pour ceux qui en font la demande ou qui, de l'avis d'un responsable de dossier, en profiteraient.

7) Les recommandations faites dans la "Partie IV - Formation du client" du Rapport sur les possibilités d'enregistrement du PAR sont considérées comme des normes acceptables. (Voir les pages 15 à 18 du rapport ci-joint.)

E,4 - INTERVENTIONS

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

L'intervention doit toujours reposer sur l'existence d'un but ou d'un objectif énoncé clairement et reconnaissable. L'intervention est toujours correctrice et permet de tirer pleinement parti de notre connaissance du client et des services disponibles. Au-delà de l'intervention financière, le Ministère cherche également à acquérir des compétences dans le domaine de la gestion des dettes, du counselling budgétaire et des services axés sur l'autonomie.

Les normes suivantes s'appliquent :

1) En tirant parti des rapports établis avec le client au moment de l'enregistrement, des plans de collaboration en vue d'atteindre le but visé seront un des objectifs principaux.

2) L'intervention doit être synchronisée de façon à être la plus efficace possible*, par exemple lorsque les besoins fondamentaux d'un client ne sont pas satisfaits, il est prématuré d'analyser les objectifs en matière de formation à long terme.

* Le système automatisé de rappels est aussi recommandé pour faire des interventions opportunes.

3) En matière d'intervention* :

   a) Les objectifs doivent être réalistes et réalisables;

   b) Les objectifs doivent être souhaités par le client et acceptés par ce dernier et le responsable de dossier;

   c) Les objectifs doivent être énoncés clairement;

   d) Il y a lieu d'insister sur la réalisation de soi;

   e) Le responsable de dossier évitera de prendre une part excessive à cet exercice;

   f) On indentifiera tout autre organisme concerné et on précisera son degré de participation.

4) Les interventions directes, par exemple le counselling en matière de budget et d'emploi, doivent être faites seulement par des personnes qualifiées, en mesure de s'occuper d'un domaine particulier.

5) Avec l'assentiment du client, il y a lieu d'adresser une demande à d'autres intervenants chaque fois que cela est nécessaire. De cette façon, le Ministère utilise ses connaissances et sa position pour promouvoir les organismes ainsi que leurs programmes et politiques qui sont les plus avantageux pour ses clients.

** Toutes les interventions doivent être consignées dans le registre des dossiers automatisé.

6) Les clients dirigés : lors d'une intervention, le responsable du dossier est censé rapprocher les besoins des clients en matière de services aux intervenants et aux organismes appropriés. Il doit tout particulièrement :

a) Connaître tous les programmes et les services gouvernementaux et communautaires qui peuvent être avantageux pour les clients.

b) Bien connaître la clientèle, c'est-à-dire les caractéristiques individuelles et les types de situation, ainsi que les besoins connexes.

c) Déterminer si un client peut avoir besoin d'un service non sollicité et diriger ce client vers les intervenants concernés.

d) Établir et entretenir des relations positives avec les clients et les intervenants, afin d'orienter les clients vers les services voulus.

7) La résolution de problèmes : Les éléments suivants sont les éléments-clés dans le rôle du responsable de dossier oeuvrant auprès de la clientèle. Ces éléments d'intervention sont de nature à faciliter les choses et sont rarement complets en eux-mêmes :

a) Proposer aux clients un ordre de priorités afin de les aider. Ces priorités peuvent aller d'interventions immédiates en cas de crise au simple établissement de leur admissibilité.

b) Aider les clients à résoudre leurs problèmes ou toute question relative à un service, par exemple trouver un logement à un prix raisonnable.

c) Montrer aux clients qu'on se préoccupe d'eux et leur offrir un appui dans leurs efforts en vue de devenir autonomes et de se réaliser.

d) Renforcer le sens des valeurs du client et être tolérant pour les sentiments négatifs que ce dernier pourrait exprimer.

E.5 - RÉACTION ET CONTRÔLE

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

La définition des objectifs et les interventions prévues auprès du client doivent prévoir les vérifications permettant d'assurer l'efficacité du système de contrôle.

En outre, afin de promouvoir une relation d'égal à égal avec le client et de tenir compte de ses besoins en matière de services, le responsable de dossier doit faire preuve de diligence et répondre rapidement à ses demandes de renseignements.

Pour tout client dont le dossier est traité par un responsable, des mesures doivent être prises sans délai afin de répondre à ses besoins ou immédiatement si le besoin est urgent.

1) On observera l'échéancier suivant :

   a) les demandes seront traitées dans les 2 jours;

   b) on répondra aux demandes de prestations spéciales dans les 48 heures;

   c) on répondra aux appels téléphoniques dans les 48 heures;

   d) le suivi aux demandes de renseignements des clients se fera dans les 24 heures;

.../12

e) on consignera sans retard tout renseignement pouvant avoir une incidence sur l'admissibilité et on prendra les mesures voulues dans les 3 jours et avant la prochaine mise à l'arrêt du système.

Toutes ces activités doivent être menées avec tact, diplomatie et minutie.

2) La visite à domicile, lorsqu'elle est souhaitable et justifiée, constitue une méthode acceptable de déterminer l'exactitude des renseignements fournis par un client au moment de l'enregistrement ou au cours du processus de détermination de l'admissibilité. Cette sorte d'intervention est différente de l'enquête, qui a d'autres objectifs précis.

Puisque chaque cas devrait être examiné aussi souvent que la situation l'exige, il appartient au responsable de dossier ainsi qu'au gestionnaire local de désigner les clients qui devraient faire l'objet d'une visite à domicile. En établissant les priorités, on portera une attention particulière :

- aux clients identifiés comme présentant des risques élevés lors de l'enregistrement ou au cours du processus de détermination de l'admissiblité;
- à tout client dont le dossier est dans le système depuis trois mois.

.../13

3) Au cours du processus courant, chaque dossier de formation, de perfectionnement et de placement, ainsi que du groupe provisoire, sera réévalué chaque année dans le cadre d'un examen socio-économique effectué par le responsable de dossier. Cette évaluation se fera, lorsque c'est souhaitable, au cours d'une visite à domicile et servira de base pour examiner la situation du client et réaffirmer ou redéfinir l'objectif lui permettant de devenir autonome ou de se réaliser.

.../14

E,6 - DOCUMENTATION

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

L'enregistrement a pour but d'assurer la continuité des contacts entre les clients et le Ministère, qui vont au-delà des contacts des clients avec un responsable de dossier. L'enregistrement est utilisé pour organiser les idées du responsable de dossier au sujet d'un cas, faciliter le plan relatif aux futures mesures à prendre et fournir le soutien nécessaire pour l'examen administratif. Les contacts ainsi assurés servent de lien nécessaire entre tous les intervenants qui s'occupent d'un client en particulier.

L'enregistrement ne doit renfermer que des renseignements objectifs et exclure les jugements de valeur, les attitudes et, avant tout, les interprétations des responsables de dossier. Il doit être rédigé de façon à ce qu'on puisse demander au client d'en faire la lecture, au besoin.

Plus précisément, l'enregistrement doit :

- être écrit de façon nette et concise;
- porter la date à laquelle il a été rédigé et le nom de la personne qui l'a fait;

- être conforme aux faits et ne pas comporter de jugement;
- préciser les raisons de la décision prise;
- faire mention d'autres renseignements dans les dossiers au lieu de les reproduire, c'est-à-dire se reporter au rapport d'enquête au lieu de le répéter.
- inclure tous les renseignements pertinents influant sur les résultats d'un cas;
- expliquer les décisions en matière de rappel et ne pas remplacer le système.

En ce qui a trait aux activités quotidiennes au bureau, l'enregistrement doit être effectué dans les situations suivantes :

- lorsqu'un dossier est ouvert, afin d'expliquer les raisons et les circonstances de la demande et de la décision prise;
- lorsqu'un dossier est fermé, afin d'expliquer la raison pour laquelle il a été annulé;
- pour appuyer les changements à apporter au profil de cas, lorsqu'il y a un changement familial ou financier à l'unité;
- lorsqu'il y a une vérification auprès d'une tierce partie, c'est-à-dire une vérification du R.P.C., de la C.A.C., etc. pour usage ultérieur;
- lorsqu'une décision est communiquée au téléphone à toutes fins utiles;

.../16

- lorsque le client est dirigé vers un intervenant pour donner la raison de cet acte;
- lorsqu'un plan de dossier est établi avec un client et que des interventions sont faites;
- lorsque les demandes spéciales formulées par le client sont approuvées ou refusées, des raisons sont données à cet égard à l'intention de l'examinateur régional.

Il est recommandé que l'enregistrement soit gardé dans le système RMIS et que des sorties sur support en papier soient faites lorsque les écrans sont pleins. Trois de ces sorties devraient être gardées indéfiniment, de façon à fournir un historique complet des interactions entre chaque client et le Ministère.

F.1 - PRESTATIONS SPÉCIALES

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

Le Ministère doit s'efforcer de fournir des prestations supplémentaires de façon juste et équitable, tout en assumant des pouvoirs discrétionnaires au niveau communautaire.

- Des critères en vue de la prise de décision et des lignes directrices et des méthodes doivent être observés à l'échelle provinciale, en tant que contrôle principal, en vue de maintenir l'équité et l'uniformité dans le versement des prestations spéciales.
- L'application locale de ces critères doit être contrôlée étroitement en vue d'assurer un degré optimal d'uniformité dans une collectivité. Ainsi, l'équité est un objectif provincial réaliste tandis que l'uniformité devient l'objectif communautaire réalisable.

La gestion des prestations spéciales comporte les éléments suivants :

a) Les besoins des clients sont évalués compte tenu de l'absence ou de l'existence d'options, tout en assurant le bien-être du client. Aux fins de l'aide spéciale, un "nécessiteux" se définit comme une personne qui, en raison d'ennuis financiers, a des besoins d'argent qui dépassent son revenu. Cette activité est assumée selon des responsabilités budgétaires normales.

b) Des réunions ordinaires avec les employés ou des examens avec le superviseur et le responsable de dossier doivent avoir lieu afin de contrôler l'uniformité de l'interprétation et la mise en oeuvre des lignes directrices concernant les prestations spéciales dans la collectivité.

c) Des examens de l'interprétation et de la mise en oeuvre des lignes directrices concernant les prestations spéciales auront lieu à chaque réunion ordinaire des directeurs régionaux.

d) Les données en matière de gestion produites par le système RSIP seront utilisées comme indices permanents pour discuter l'interprétation et la mise en oeuvre des lignes directrices concernant les prestations spéciales. Cela aura lieu aux réunions des directeurs régionaux ainsi qu'aux réunions du personnel régional ou du superviseur et des responsables de dossier.

e) À l'avenir, les lignes directrices concernant les prestations spéciales seront orientées vers les résultats et éviteront les préoccupations concernant les procédés et les modalités.

f) En aucun cas un bureau ou un intervenant tentera de récupérer d'un client des sommes déboursées au nom de ce client en vertu de lignes directrices normales concernant les prestations spéciales.

ÉLÉMENT ORGANISATIONNEL

TEL QU'INDIQUÉ DANS LA RECOMMANDATION

G,1 - PRESTATION SUR PLACE (SERVICES)

ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

Chaque bureau local devrait se structurer de façon que les travaux soient executés le plus efficacement possible, tout en s'assurant que les objectifs en matière de services soient atteints ou que les structures ne leur nuisent pas.

Voici les autres principes que l'on devrait observer lors de la structuration et de l'affectation des travaux localement :

a) Les travaux devraient être répartis plus également.

b) Les normes sur la portée du contrôle devraient être maximisées.

c) On devrait veiller à l'utilisation maximale de la fonction du soutien administratif.

d) On devrait confier la fonction d'accueil à un employé au niveau du responsable du dossier.

e) Le responsable de dossier doit maintenant se déplacer. (Un écart local devrait être prévu comme mesure intérimaire).

f) Les fonctions confiées au responsable de dossier constituent une entité naturelle.

g) L'employé à qui l'on confie la responsabilité "d'examen de région" devrait faire directement rapport au directeur régional ou entretenir des rapports hiérarchiques fonctionnels avec celui-ci tout en faisant preuve d'impartialité.

h) Les services d'accès à l'emploi spécialisés devraient être mis sur pied indépendamment, tout en étant étroitement liés à l'aide financière.

i) L'employé à qui l'on confie la responsabilité de l'Action communautaire bénévole devrait faire directement rapport au directeur régional ou entretenir des rapports hiérarchiques fonctionnels avec celui-ci.

j) On devrait songer à intégrer les services d'action bénévole et d'accès à l'emploi en raison des points communs entre les interdépendances communautaires et les types de service.

k) Des enquêteurs (lorsqu'il y en a plus d'un dans un bureau) devraient faire rapport aux mêmes gestionnaires et de préférence directement au directeur régional.

l) Chaque unité de travail devrait contrôler le nombre maximal d'éléments dans sa gamme de responsabilités.

APPLICATION LOCALE DES STRUCTURES

En examinant l'ensemble des travaux tel que suggéré dans la Section "G,1 - Prestation sur place (Services)" du présent rapport, nous constatons la présence d'une structure naturelle adaptable à la plupart des bureaux, avec de légères variantes.

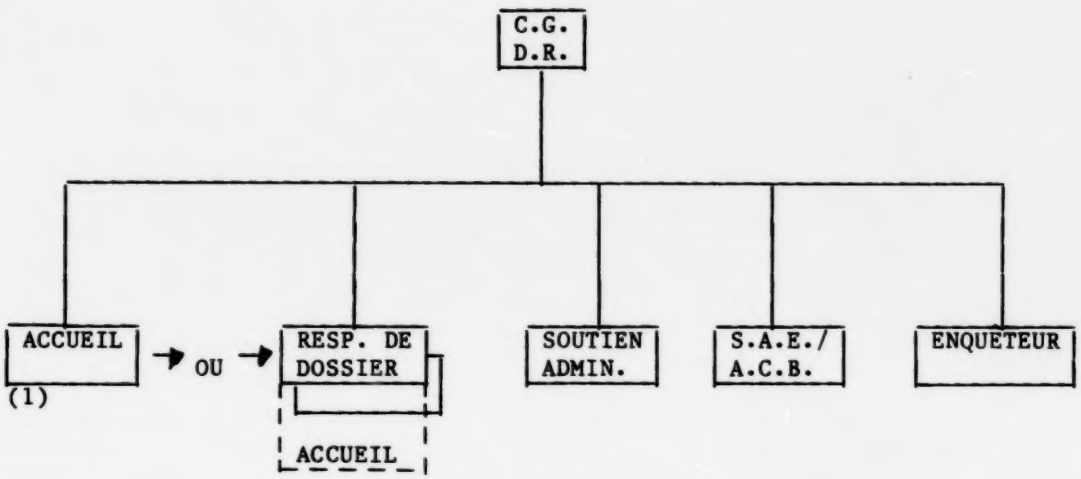
Néanmoins, voici une tentative de projeter cette structure dans le système local. Trois modèles sont projetés pour chaque groupe, comme suit :

A) Les bureaux où le seul niveau de gestion est le directeur ou le directeur régional.

B) Les bureaux où le directeur ou le directeur régional est secondé par un autre superviseur de personnel d'intervention.

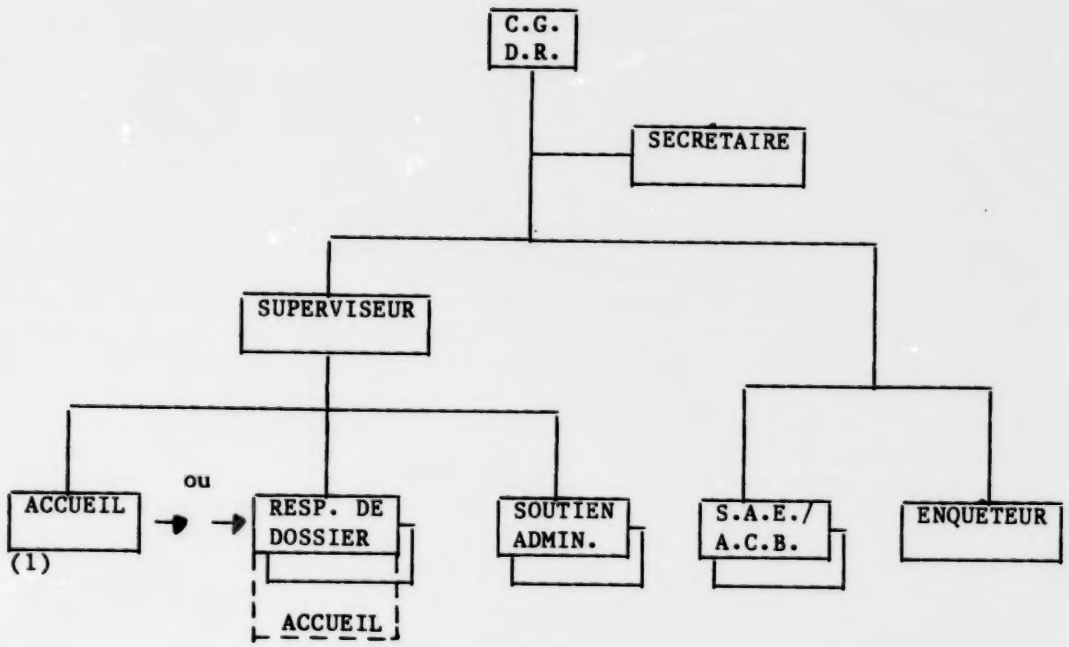
C) Les bureaux où le directeur régional est secondé par au moins deux superviseurs de personnel d'intervention.

MODÈLE "A"



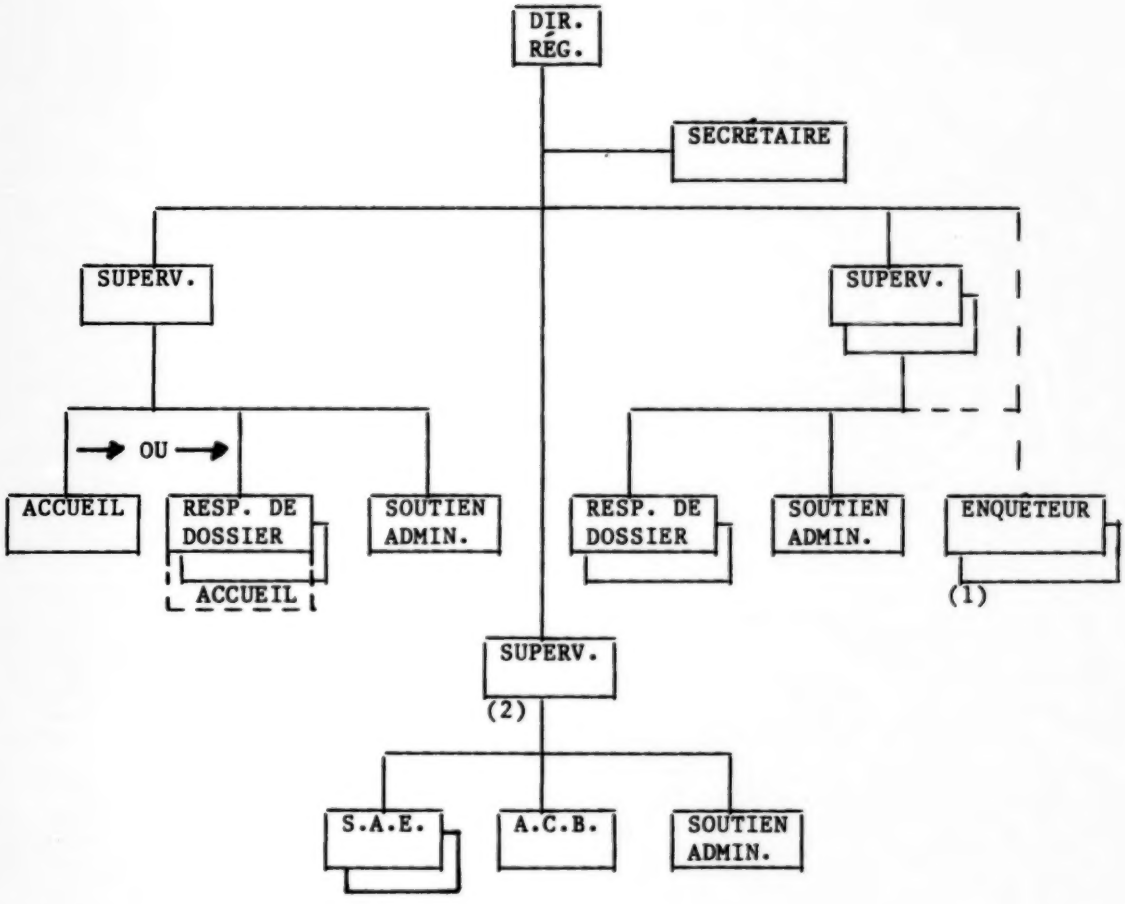
(1) Ceci ne signifie pas que tous les responsables de dossier doivent se charger d'accueil, mais plutôt que si le budget ne permet pas d'embaucher une personne à plein temps pour s'acquitter de cette tâche, celle-ci s'ajoute aux responsabilités du responsable de dossier.

MODÈLE "B"



(1) La même note qu'au modèle "A" s'applique.

MODÈLE "C"



(1) Le titulaire pourrait relever du superviseur, mais de préférence du directeur régional.

(2)- Le poste de superviseur pourrait exister ou non, tout dépendant de l'importance du bureau et du nombre d'employés qui y sont affectés. N'existe pas à Edmundston, Campellton, Bathurst et Newcastle.

- Si le poste de superviseur n'existe pas, les employés qui relèvent d'un superviseur pourrait faire rapport à un supérieur tout en respectant les principes ci-dessus, mais de préférence directement au directeur régional.

.../25

En examinant étroitement tous les modèles, on constate en fait qu'ils sont semblables puisqu'ils tiennent compte des mêmes principes et qu'ils dépendent de la façon dont les travaux sont présentés, c'est-à-dire responsable de dossier, enquêteur, etc.

Ces modèles s'appuient en outre sur un mandat élargi, tel que recommandé dans le rapport "Aide au revenu au Nouveau-Brunswick - Objectif 1990".

Toutefois, dans la mesure où nous pouvons modifier ces facteurs, l'un ou l'autre des modèles ci-dessus doit pouvoir s'appliquer.